



# *Strategiskt beslutsfattande*

*– Hur svenska lantbrukare agerar för att anpassa sig till sockerreformen*

*Markus Oskarsson*

---

*SLU, Department of Economics  
Degree Thesis in Business Administration  
D-level, 30 ECTS credits*

*Thesis 484  
Uppsala, 2007*

*ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX--484--SE*



# *Strategiskt beslutsfattande*

*- Hur svenska lantbrukare agerar för att anpassa sig till sockerreformen*

## *Strategic decision making*

*- Swedish farmers adaption to the sugar beet reform*

*Markus Oskarsson*

Handledare: Bo Öhlmér, Helena Hansson och Anita Gunnarsson

© Markus Oskarsson

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-484-SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2007

# Förord

Detta är ett examensarbete inom ämnet företagsekonomi och utgör 20 veckors studier på heltid inom agronomprogrammet med inriktning på ekonomi. Studien har genomförts vid institutionen för ekonomi på Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) i Uppsala på uppdrag av Sockernäringens betodlingsutveckling (SBU), som också är finansiär till studien.

Jag vill tacka alla som hjälpt och stöttat mig under mitt arbete med denna studie. Framför allt vill jag tacka mina handledare professor Bo Öhlmer och doktorand Helena Hansson vid SLU och Anita Gunnarsson vid SBU för all tid och engagemang de har lagt ner för att hjälpa mig. Jag vill tacka projektgruppen kring Team 20/20 och ekonomi 2012 för värdefulla kommentarer och feedback. Till dem som hjälpt mig att administrera enkätundersökningen vill jag också rikta ett stort tack. Till sist vill jag tacka familj och vänner som funnits till hands och stöttat mig under arbetets gång.

Utan de lantbrukare som tog sig tid att svara på det frågeformulär jag skickade till dem hade det inte blivit någon studie. Därför vill jag tacka alla lantbrukare som trots ett tidigt vårbruk gjorde denna studie möjlig!



# Abstract

A severe profitability decline in sugar beet production in all of Europe is one of the consequences of the latest reform of the EU sugar regime. In south of Sweden, sugar beets is the crop that has been the most profitable by far for the last decade. The high profitability has contributed to the high rate of increase in the price of land and has restrained the structural change towards a more effective agriculture. Because of the reform, all sugar beet producers are facing diminishing income and must find ways to compensate this.

The aim of this master thesis is to study how Swedish farmers adapt to the sugar beet reform. A questionnaire was sent to 354 randomly selected sugar beet producers. The questionnaire included questions about farmers' decision making and factors affecting it. Focus of the study is whereas the farmers have found, decided upon or implemented any options to compensate for the income loss. The response rate of the questionnaire was 58 %. The collected data was analyzed with averages and t-tests.

All beet producers have realized that the sugar beet reform is or will be a problem for them. Most of them realized this in 2005 and in average they estimate that they will lose about 200 000 SEK a year due to the sugar regime reform. Of the respondents, 80 % have found options they consider, 64 % have decided upon an option and 54 % have implemented an option. The most common options is to reduce costs, work outside of the company, invest in grain drying and storing, increase acreage, cooperate more, increase beet cultivation, increase other crop than sugar beet and to increase custom agricultural services. Big or small new activities or increase of present activities other than the ones already mentioned was also very common. The range of the options was wide. Among the farmers that have found options that they consider, only one third believe that the options will cover the income losses fully.

When searching for information about the on farm consequences of the sugar regime reform, the most common sources were the Swedish sugar beet producers' central association, Danisco and agricultural magazines. To find information about options of action the farmers prefer to use soil and crop advisers, agricultural magazines, neighbors and colleges, and business advisers. When options were found and evaluated, 73 % of the farmers were found to use analytical methods. When options were decided upon, 83 % of the farmers used analytical methods. This shows that when the choice and implementation of an option comes closer, farmers tend to use more analytical methods.

The respondents were divided into four groups based on how fast they have found, decided upon and implemented options, which indicates different efficiency of the decision making process. The most process-efficient farmers were compared with the least process-efficient and some interesting differences were found. Some of the factors that were characteristic for a process-efficient decision making were to discuss more, use more analytical methods, more developed mental models, internal locus of control, less risk aversion and more expressive values.

**Keywords:** *Strategisk planering, beslutsfattande, företagsutveckling, beslutsmodeller, sockerbetsodling, lantbruk, Sverige, Skåne, kvantitativ studie, informationsbehov, värderingar.*

# Sammanfattning

EU:s reform av marknadsordningen för socker gör att lönsamheten i sockerbetsodling kommer att sjunka drastiskt. I södra Sverige har sockerbetor varit den gröda som haft överlägset bäst lönsamhet och i stor utsträckning påverkat stigande markpriser och hämmat strukturomvandling mot ett effektivare lantbruk. På grund av sockerreformen kommer alla lantbrukare som odlar sockerbetor att ställas inför försämrad lönsamhet. I och med detta problem måste de hitta vägar att klara sig med lägre inkomst än vad sockerbetor tidigare har gett eller hitta vägar att kompensera inkomstbortfallet.

Syftet med detta examensarbete är att undersöka hur svenska lantbrukare agerar för att anpassa sig till sockerreformen. En enkät skickades till 354 slumpmässigt utvalda betodlare som har kontrakt på över 100 ton polsocker. I enkäten ställdes frågor om bland annat lantbrukarnas beslutprocess. Det som framför allt undersöks är om och vilka åtgärder som övervägs, beslutats eller genomförts. I enkäten samlades också information om lantbrukarnas personliga egenskaper och gårdarnas egenskaper in. Svarsfrekvensen på enkätundersökningen blev 58 %. De data som samlades in i enkätundersökningen analyserades med hjälp av medeltal och t-tester.

Alla betodlare har insett att sockerreformens konsekvenser kan bli eller är ett problem för dem. De flesta insåg detta 2005 och i genomsnitt tror lantbrukarna att de kommer att förlora ungefär 200 000 kr per år på grund av sockerreformen. 80 % av respondenterna har hittat någon åtgärd som de överväger, 64 % har beslutat om någon åtgärd de tänker genomföra och 54 % har genomfört någon åtgärd. De vanligaste åtgärderna som tagits upp är att kostnadseffektivisera, arbeta utanför företaget, investera i spannmålstork och lagring, utöka areal, samarbeta mer, utöka betodlingen, utöka någon annan gröda än betor och utöka körslor. Mindre eller större nysatser eller utökningar av något annat än de nyss nämnda åtgärderna var också mycket vanliga. Bredden på de åtgärder som tagits upp är mycket stor. Dock tror bara en tredjedel av respondenterna att de åtgärder som de överväger kommer att kunna täcka hela inkomstbortfallet som sockerreformen orsakar.

För att få information om sockerreformens konsekvenser för det egna företaget vänder sig betodlarna i undersökningen helst till Sveriges betodlares centralförening (SBC), Danisco och facktidsskrifter. När information om åtgärder ska hittas vänder de sig helst till växtodlingsrådgivare, facktidsskrifter, grannar och kollegor och ekonomirådgivare. När åtgärder hittades och övervägdes visade sig 73 % av respondenterna använda sig av analytiska metoder, jämfört med 83 % när beslut om åtgärder fattades. Detta tyder på att mer analytiska metoder används ju närmare ett beslut kommer.

Respondenterna delades upp i fyra grupper baserat på hur långt de kommit i sin beslutsprocess. När de som var mest effektiva i sin beslutsprocess jämfördes med dem som var mindre effektiva hittades ett antal faktorer som kan förklara skillnaden. Några av de faktorer som karaktäriserar en effektiv beslutsprocess är att diskutera mer, använda mer analytiska metoder, mer utvecklade mentala modeller, intern locus of control, mindre riskaversiv personlighet och mer expressiva värderingar.



# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEM .....	1
1.2 SYFTE.....	2
1.4 AVGRÄNSNING.....	2
1.5 UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGG.....	2
<b>2 BAKGRUND .....</b>	<b>3</b>
2.1 SOCKERREFORMEN OCH DESS KONSEKVENSER.....	3
2.2 FALLSTUDIE AV SOCKERREFORMENS KONSEKVENSER .....	4
<b>3 LITTERATURSTUDIE .....</b>	<b>6</b>
3.1 BESLUTSFATTANDE.....	6
3.2 BEARBETNING AV INFORMATION OCH DATA .....	9
3.3 FAKTORER SOM PÅVERKAR LANTBRUKARES BESLUTSPROCESS.....	13
3.4 SYNTES AV LITTERATURSTUDIEN .....	16
<b>4. METOD OCH DATA .....</b>	<b>17</b>
4.1 FRAMTAGNING OCH UTSKICK AV ENKÄTEN.....	17
4.2 FÖRKLARINGAR AV VARIABLER OCH FRÅGOR I ENKÄTEN .....	18
4.3 METOD FÖR JÄMFÖRELSE AV TEAM 20/20 MED ÖVRIGA BETODLARE .....	19
<b>5 RESULTAT .....</b>	<b>20</b>
5.1 YTTRE FAKTORER.....	21
5.1.1 Lantbrukarens sociala och övriga omvärld.....	21
5.1.2 Gårdens egenskaper .....	21
5.2 INRE FAKTORER.....	23
5.2.1 Lantbrukarens personliga egenskaper.....	23
5.3 BETODLARNAS BESLUTSPROCESS.....	27
5.3.1 Problemupptäckt.....	27
5.3.2 Hitta alternativ .....	30
5.3.3 Val av åtgärd .....	35
5.3.4 Genomförande av åtgärd.....	37
5.4 SAMMANFATTNING AV RESULTAT .....	37
<b>6. DISKUSSION .....</b>	<b>41</b>
6.1 NÄR OCH HUR UPPMÄRKSAMMAR BETODLARE ETT BEHOV AV FÖRÄNDRING?.....	41
6.2 ÅTGÄRDER SOM HAR HITTATS, VALTS ELLER GENOMFÖRTS .....	42
6.3 HUR ÅTGÄRDER HAR HITTATS, VALTS ELLER GENOMFÖRTS .....	43
6.4 VILKA FAKTORER SOM PÅVERKAR BESLUTSPROCESSEN.....	45
6.4.1 Problemupptäckt.....	46
6.4.2 Problemdefinition .....	46
6.4.3 Analys och val.....	47
6.4.4 Genomförande av åtgärd.....	47
6.4.5 Lantbrukarens personliga egenskaper.....	47
6.4.6 Gårdens egenskaper .....	49
6.4.7 Lantbrukarens sociala omvärld.....	49
6.4.8 Jämförelse med andra studier .....	49
6.5 JÄMFÖRELSE AV TEAM 20/20 MED ÖVRIGA BETODLARE.....	50
<b>7. SLUTSATS .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>54</b>
<i>Litteratur och publikationer .....</i>	<i>54</i>

<i>Internet</i> .....	56
<i>Personliga medelanden</i> .....	56
<b>BILAGA 1 – FRÅGEFORMULÄR</b> .....	<b>57</b>
<b>BILAGA 2 – FÖLJEBREV SLU</b> .....	<b>65</b>
<b>BILAGA 3 – FÖLJEBREV SBU</b> .....	<b>66</b>
<b>BILAGA 4 – EXEMPEL PÅ ÅTGÄRDER</b> .....	<b>67</b>
<b>BILAGA 5 – KLASSIFICERING AV ÅTGÄRDER</b> .....	<b>68</b>
<b>BILAGA 6 – OPERATIONALISERAD MODELL</b> .....	<b>70</b>

# 1 Inledning

Förändringar i EU:s jordbrukspolitik ger ständigt nya förutsättningar för Sveriges lantbrukare. Ett exempel på detta är den reform av marknadsordningen för socker som EU kommissionen föreslog år 2004 och som EU:s ministerråd beslutade om i början av 2006 (SJV, 2006). Reformen innebär att betodlarnas garanterade pris på sockerbetor sänks vilket ska leda till en långsiktigt uthållig sockerproduktion i Europa.

I och med sockerreformen ställs Sveriges betodlare inför en utmaning där många kommer att tvingas sluta eller hitta andra näringsgrenar. Lönsamheten i sockerbetsodling kommer att sjunka drastiskt och bara de som har hög lönsamhet idag eller kan hitta vägar att få det kommer att kunna fortsätta. Sockerbetor har historiskt sett varit en mycket lönsam gröda och en stor bidragande faktor till de mycket höga markpriser som idag råder i södra Sverige. När lönsamheten i betodlingen minskar kommer de betodlande lantbrukarnas marginaler att minska. En del lantbrukare har investerat i mark baserat på värdet av framtida inkomster av betodlingen, som har varit den mest lönsamma grödan och har därför utgjort marginalintäkten av ett extra hektar mark. På grund av den minskade lönsamheten i betodling som sockerreformen innebär kan de lantbrukare som investerat baserat på marginalintäkten av ett extra hektar sockerbetor få betydande ekonomiska svårigheter.

Sockerreformen innebär också möjligheter. EU:s marknadsordning för socker har fungerat som en hämmande faktor för den strukturomvandling och effektivisering som ständigt äger rum i inom jordbrukssektorn. På grund av sockerreformen frigörs sockerkvot från de betodlare som väljer att sluta på grund av den försämrade lönsamheten. De betodlare som är mer effektiva får då möjlighet att utöka sin betodling och kan bättre utnyttja sina konkurrensfördelar. Arrenden och markpriser har i hög grad varit påverkade av betodlingens lönsamhet och som en konsekvens av sockerreformen kommer troligen arrenden att sjunka och den höga ökningen i markpriser att avstanna i de områden där sockerbetor odlas. Även detta kommer att innebära att rörligheten för lantbruksföretag i de områden där sockerbetor odlas kommer att öka, och ge effektiva lantbrukare större möjligheter.

## 1.1 Problem

På grund av sockerreformen ställs alla betodlare inför minskade inkomster. Hur kommer då dessa lantbrukare att agera för att anpassa sig efter de nya förutsättningarna? Med utgångspunkt i denna fråga kan en rad resonemang föras. Vilka lösningar finns för att klara inkomstbortfallet, hur gör lantbrukare för att hitta lösningar på problemet och vilka lantbrukare anpassar sig snabbast efter det att sockerreformen blev känd?

När lantbrukare ställs inför ett problem som sockerreformen kan de behöva rådgivning och information. Genom att studera lantbrukares beslutsprocess kan rådgivning och information utformas för att i så hög grad som möjligt stödja lantbrukarna i deras beslutsprocess.

## 1.2 Syfte

Det huvudsakliga syftet med detta examensarbete är att undersöka hur svenska lantbrukare agerar för att anpassa sig till sockerreformen. För att undersöka detta har jag delat upp syftet i ett antal frågor.

- Hur och när uppmärksammar betodlare ett behov av förändring?
- Vilka alternativ överväger de och hur har de hittat dessa alternativ?
- Vilka åtgärder har valts och hur har de valts?
- Vilka åtgärder har genomförts?
- Vilka faktorer påverkar betodlarnas beslutsprocess?

Som en del av examensarbetet ska de resultat som framkommit i en fallstudie av sju betodlares agerande i samband med sockerreformen jämföras med mina resultat. Det som framför allt ska undersökas är om dessa har varit bättre förberedda på sockerreformen på grund av sitt deltagande i fallstudien och om de skiljer sig från andra betodlare på något annat sätt.

## 1.4 Avgränsning

Djupare ekonomiska kalkyler över sockerreformens konsekvenser för svenska lantbrukare berörs inte i detta examensarbete. Undersökningen fokuserar istället på lantbrukarnas uppfattning om sockerreformens konsekvenser. Även om det hade varit en intressant aspekt att jämföra lantbrukarnas uppfattning med det verkliga utfallet krävs det för mycket information om varje betodlares ekonomiska situation för att det ska vara möjligt att genomföra.

Dataunderlaget till examensarbetet är avgränsat till betodlare som har mer än 100 ton polsockerkvot. Det motsvarar cirka tolv hektar betodling vilket medför att betodlingen bör utgöra en viktig del av gårdens totala inkomster.

## 1.5 Undersökningens upplägg

Examensarbetet inleds med en presentation om vad sockerreformen innebär och en presentation av en fallstudie av sju betodlare som är genomförd av Sockernäringsens Betodlings Utveckling (SBU). Efter det följer en litteraturstudie där olika teorier om beslutsfattande går igenom. Litteraturstudien sammanfattas i form av en modell som visar hur beslutprocessen påverkas av olika faktorer. Denna modell utvecklas i det följande kapitlet, metod och data, till en operationaliserad modell där faktorer som är nära relaterad till beslutsmodellen specificeras. I metod och data förklaras också hur enkätundersökningen är gjord och hur en del variabler har tolkats. Alla data som samlas in med hjälp av enkäten presenteras i kapitel 5, resultat. I detta kapitel förs också kortfattade diskussioner om de resultat som hittats. Kapitlet avslutas med en tabell över de faktorer som har visat sig påverka beslutprocessen. Mer ingående diskussioner och jämförelse med teori görs i kapitel 6, diskussion. De slutsatser som kan dras baserade på syftets frågor, diskussionen och jämförelse av resultat med tidigare litteratur presenteras slutligen i det sista kapitlet, slutsatser.

## 2 Bakgrund

### 2.1 Sockerreformen och dess konsekvenser

EU:s marknadsordning för socker har i stort sett varit oförändrad sedan den infördes 1968 och har i hög grad karaktäriserats av protektionism, vilket har gjort att sockerpriset inom EU idag är två till tre gånger högre än världsmarknadspriset (Regeringens hemsida, 2007). Produktionskvoter och produktionsavgifter, fastställda priser, tullar och förmånsbehandlad import, exportbidrag samt intervention är de instrument som idag karaktäriserar sockermarknaden i EU. Dessa instrument är i hög grad handelsstörande och oförenliga med World Trade Organizations (WTO) regler. Påtryckningar från WTO, upprätthållandet av marknadsbalansen och Everything But Arms-avtalet<sup>1</sup> är de främsta motiven till reformen av EU:s marknadsordning för socker.

Målet med sockerreformen är att göra EU:s sockerproduktion långsiktigt konkurrenskraftig. Detta ska bland annat göras genom att sänka betodlarnas garanterade pris och därmed tvinga branschen att bli mer effektiv. Som en konsekvens av detta räknar EU-kommissionen med att den inhemska produktionen i EU kommer att minska och importen att öka.

Den nya marknadsordningen gäller från den 1 juli 2006 fram till 2014/15 (SJV, 2006). Reformen innebär att det garanterade priset på socker i EU sänks med 36 % och att det garanterade priset på sockerbetor sänks med 39,5 %. Betodlarna i EU kompenseras till drygt 60 % i form av frikopplade stöd som ska inkluderas i gårdsstödet. Ett särskilt stöd införs för att stimulera sockerindustrin till att lämna verksamheten. De företag som avsäger sig kvoterna kan få detta omstruktureringsstöd i fyra år. Reformen innehåller även stimulans för att använda betorna till annat än livsmedel, till exempel energi eller den kemiska industrin.

På KSLA:s konferens ”Socker i global handel, jordbruk och folkhälsa” diskuterades sockerbranschens framtid (KSLA, 2006). Otto von Arnold, Sveriges Betodlares Centralförening, menade att dagens produktion på 19 miljoner ton socker i Europa kan minska till tolv miljoner ton år 2010. Denna minskning, förklarar von Arnold, består av att en del länder i EU kommer att vara tvungna att dra ner eller helt lägga ner sin produktion. Finland, Irland och förmodligen Lettland tros lägga ner sin produktion. Spaniens och Portugals produktion bedöms minska och Italien kommer förmodligen att halvera sin produktion. I Sverige kommer Köpingsbro, det mindre av de två sockerbruk som finns idag, att läggas ner. Detta betyder att Sveriges totala sockerkvot minskas från drygt 370 000 ton socker till 325 000 ton. von Arnold menar också att på grund av nödvändiga förändringar i transportsättningen för transporten från betodlare till sockerbruket kommer betodlingen i Sverige i hög grad koncentreras runt det enda återstående sockerbruket, Örtofta, som ligger utanför Lund i Skåne. Betodling på Gotland kommer därför med största sannolikhet att upphöra. I Sverige fanns år 2004 ungefär 3400 betodlare. Den totala arealen som odlades samma år var 48 000 hektar.

---

<sup>1</sup> Everything But Arms-avtalet är en överenskommelse mellan EU och de minst utvecklade länderna som från 2009 ger de minst utvecklade länderna fri tillgång till den Europeiska marknaden.

## 2.2 Fallstudie av sockerreformens konsekvenser

För att assistera betodlarna i de problem som sockerreformen innebär har Sockernäringsens Betodlings Utveckling (SBU) sedan 2003 drivit ett projekt kallat Team 20/20 (Gunnarsson, 2006). Projektet är utformat som ett PLA-projekt (Participatory Learning and Action), vilket går ut på gemensamt lärande och handling. Målet är att undersöka hur några betodlare som anses vara duktiga kan möta sockerreformen på bästa sätt och på så sätt utgöra en inspirationskälla för andra betodlare. I detta projekt har odlare, rådgivare och forskare samarbetat för att hitta sätt att sänka produktionskostnaden för sockerbetor. Målet med projektet sattes högt; 33 % minskade produktionskostnader per kg socker. Detta mål ska uppnås genom att öka skörden med 20 % och minska produktionskostnaden med 20 % per hektar.

De sju odlare som har studerats i Team 20/20 kommer från olika delar av Skåne. De har tillsammans med sina rådgivare tagit fram en plan för hur de ska nå det uppsatta målet (Gunnarsson, 2006). Under åren 2004 till 2006 har fältexperiment pågått hos de sju odlarna samtidigt som resonemang och kalkylering har förts kring ekonomin i betodlingen. För att nå upp till målet har förutom produktionstekniska faktorer även planerade och rimliga men ännu ej genomförda förändringar i driftsledning, arbetstid och maskinkostnader beaktats.

För att möta det stora inkomstbortfall som sockerreformen innebär ansåg projektgruppen att det inte var nog med odlingstekniska förbättringar utan att det även var nödvändigt att inkludera företagsekonomi och strategisk planering (Gunnarsson, 2006). Därför startades delprojektet ekonomi 2012. Tillsammans med de sju odlarna i Team 20/20 och deras rådgivare gjordes en bedömning av ekonomisk förbättringspotential fram till 2012, samt en undersökning av odlarnas värderingar och mål med sitt lantbrukande (Gunnarsson & Löfvendahl, 2007). Detta material togs fram genom både personliga möten, gruppmöten och enkäter. Den insamlade informationen användes sedan till att med hjälp av en referensgrupp beskriva olika beslutsvägar och beslutsbakgrund för odlarna. I samband med detta gjordes även en nulägesbedömning av företagets ekonomiska situation.

Målet med Ekonomi 2012 är att ”med utgångspunkt i adoptionsteorin bidra och till viss mån påskynda processen mot effektivisering av sockerbetsodlingen så att de som är lämpade för att expandera eller på annat sätt effektivisera växtodlingsföretaget och/eller sockerbetsodlingen gör det och de som har sämre förutsättningar inser det och hittar andra vägar” (Gunnarsson, 2006). Målsättningen inom både huvudprojektet Team 20/20 och delprojektet Ekonomi 2012 bygger på adoptionsteorin. Denna teori bygger på att den mest effektiva ekonomiska rådgivningen är att ge lantbrukare möjlighet att träffa andra lantbrukare som är framgångsrika i något avseende.

Kalkyler har upprättats för att se hur stor effekt sockerreformen har på gårdarnas ekonomi (Gunnarsson & Löfvendahl, 2007). För de sju odlarna kommer täckningsbidraget för sockerbetor att minska med 10 250 kr per hektar i genomsnitt mellan åren 2004 och 2009. För hela gårdens ekonomi innebär denna minskning en total förlust per år med i genomsnitt 287 000 kr. På grund av att täckningsbidraget för sockerbetor går ner och spannmålspriser förväntas gå upp kan det vara aktuellt att odla mer spannmål och mindre sockerbetor för några av de studerade betodlarna. Dock är sockerbetor fortfarande den mest lönsamma grödan på de flesta gårdarna. Sockerbetornas andel av de sju lantbrukarnas totala omsättning kommer att minska, vilket både

förklaras av minskade intäkter från betodlingen och utökning av annan verksamhet eller driftsgren. Kalkylerna visar också att produktionskostnaderna för sockerbetor varierar mycket mellan de olika odlarna, vilket tyder på att det finns utrymme att effektivisera ekonomin i betodlingen.

De åtgärder de sju odlarna överväger som påverkar sockerbetskalkylen är bland annat att utöka areal, täckdika, samarbeta, sälja maskintjänster, minska investeringar, köpa sockerkvot och att sänka markkostnader i form av sänkta arrenden eller räntor (Gunnarsson & Löfvendahl, 2007). Andra åtgärder som övervägs för att förbättra företagens lönsamhet är till exempel att investera i nya uppvärmningssystem, vindkraftverk, spannmålstork och lagring, grovfoderproduktion till häst, nya satsningar och mycket mera. Många av dessa åtgärder är sådana som kanske hade blivit av ändå men sockerreformen har fungerat som en katalysator eftersom företaget snabbt måste hitta nya sätt att tjäna pengar. Många olika typer av åtgärder genomförs av de studerade odlarna men på alla gårdarna kommer basen även i framtiden att vara växtodling.

De studerade betodlarnas värderingar är viktiga och styr vilka beslut de fattar (Gunnarsson & Löfvendahl, 2007). Betodlarna har alla en bra uppfattning om sockerreformens konsekvenser även om de oftast inte gjort en egen exakt kalkyl över förändringen. Odlarnas uppfattning av hur de själva kommer att påverkas i jämförelse med andra var inte alltid korrekt.

Under studien har resonemang lett till slutsatsen att sockerreformen kommer att leda till en totalt sett effektivare betodling (Gunnarsson & Löfvendahl, 2007). Detta betyder inte att betodlingen kommer att bli effektivare på varje gård, utan att en del minskar på sin betodling medan andra ökar och kan därför öka effektiviteten. Odlingen flyttas till dem som har bättre förutsättningar.

## 3 Litteraturstudie

### 3.1 Beslutsfattande

Litteratur om beslutsfattande fokuserar ofta på hur ett beslut bör fattas och inte hur det verkligen går till (Lunneryd, 2003). Normativ beslutsteori syftar till hur en person eller organisation bör fatta ett beslut för att handla rationellt. Utgångspunkten ligger i att ett beslut bestäms dels av beslutsfattarens bedömning av vilka de troliga konsekvenserna av ett handlingsalternativ är och dels av beslutsfattarens värdering av dessa. Ett exempel på detta är nyttoteori, där vikten läggs vid att nyttan av ett beslut ska optimeras och där till exempel problemdefinition och lärande inte tas upp. Denna forskning bygger på antaganden om att i) beslutsfattaren är medveten om sina mål, syften och värderingar, ii) att dessa är tydliga och stabila över tiden och att iii) beslutsfattaren står inför ett fast antal alternativ för vilka konsekvenserna och riskerna är kända. Eftersom detta sällan är fallet är denna typ av teorier svår att tillämpa på verkligheten. Detta kan förklara varför lantbrukare inte svarar på politiska förändringar, produktionsbidrag eller andra institutionella förändringar som politiker och forskare förväntar sig.

Simon (1968) presenterar en utveckling av nyttoteorin. Han menar att även om de antagande som krävs är uppfyllda är det inte möjligt att fatta optimala beslut på grund av att människor har begränsad rationalitet. Med det menar Simon (1968) att även om en individ vill vara helt rationell så är det inte möjligt eftersom människans hjärna inte kan förstå och ta in hela den komplexa omvärld vi lever i. Ytterligare en utveckling av nyttoteorin är Kahneman och Tverskys prospektteori (1979). Denna teori förklarar hur människor tänker och agerar vid osäkra situationer. Värderingar, känslor och tumregler spelar enligt denna teori större roll än rationella kalkyler. Enligt prospektteorin är nyttokurvan brantare för en förlust än för en vinst.

Teorier som beskriver hur beslutsfattande verkligen går till istället för att förklara hur det bör gå till kallas för deskriptiv beslutsteori. Många forskare inom deskriptiv beslutsteori beskriver beslutsprocessen som en serie linjära steg (Öhlmer et al, 2000). Ett exempel på detta är Mintzberg et al (1976) som beskriver tre grundsteg: identifiering, utveckling och val, som de sedan utvecklar till tolv rutinsteg som beslutsprocessen genomgår. Dessa tolv steg är erkännande av beslutsbehov, diagnos, undersökning, utformning, utvärdering av alternativ, berättigande, kontroll av beslut, kommunikation av beslut och politik. I en studie av Witte (1972) påvisas att dessa steg inte behöver komma i linjär ordning och att inte alla tolv stegen behöver förekomma vid alla beslut.

Öhlmer et al (1998) tog fram åtta moment vid beslutsfattande på gårdsnivå som är grundade på andra forskares arbeten och egna fältobservationer. De åtta momenten är identifiering av värderingar och mål, problemupptäckt, problemdefinition, observation, undersökning, utveckling av avsikt, genomförande och ansvarstagande. Beroende på situationen och typen av beslut kan dessa moment komma i olika följd och alla momenten behöver inte alltid finnas med.

Baserat på dessa åtta steg, tidigare litteratur och fallstudier av 18 lantbrukare har Öhlmer et al (1998) omarbetat tidigare begreppsmässiga modeller av beslutsprocessen till en ny modell (figur 3.1). Denna modell består av fyra faser som i sin tur består av fyra delprocesser. De fyra faserna



som modellen består av är i) upptäcka problem, som resulterar i att ett problem upptäcks eller inte, ii) definiera problem, som resulterar i ett urval av alternativa åtgärder för vidare utveckling, iii) undersöka och välja, som resulterar i beslut om en eller flera åtgärder och iv) genomföra, som resulterar i konsekvenser av åtgärden och ansvarstagande. Delprocesserna i modellen består av i) informationsbevakning och informationssökning, ii) planering, iii) uppskattning och utvärdering av konsekvenser och val samt iv) ansvarstagande. Modellen är i form av en matris för att tydliggöra att beslutsfattande inte är en linjär process utan att flera aktiviteter kan ske simultant.

<b>Del-process Fas</b>	<b>Söka och uppmärksamma information</b>	<b>Planera och prognosticera</b>	<b>Värdera konsekvenser och välja</b>	<b>Ta ansvar</b>
<b>Problem upptäckt</b>	<i>Informationsbevakning och uppmärksammande</i>	<i>Prognostisera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Problem?</i>	<i>Kontroll</i>
<b>Problem definition och alternativa lösningar</b>	<i>Informationssökning Ta reda på alternativa lösningar</i>	<i>Prognostisera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Välja lösning att undersöka</i>	<i>Kontroll</i>
<b>Analys och val av lösningsåtgärd</b>	<i>Informationssökning efter planeringsdata</i>	<i>Planering Prognostisera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Genomföra?</i>	<i>Kontroll</i>
<b>Genomföra och handla</b>	<i>Informationssökning efter ledtrådar om hur det går. Förbättringsmöjlighet?</i>	<i>Prognostisera konsekvenser</i>	<i>Värdera konsekvenser Korrigera? Förbättra?</i>	<i>Kontroll Ansvar för slutresultat Feedback</i>

Figur 3.1. Matris som illustrerar en begreppsmässig modell för lantbruksföretagares beslutsprocess (Öhlmér et al, 1998).

En lantbrukarens värderingar och mål finns inte med i modellen men utvecklas underförstått innan beslutsprocessen börjar. Observationer är inkluderat i delprocessen informationsbevakning och informationssökning och är därför en del av varje fas i den omarbetade modellen. Utveckling av avsikt och intention är inte en egen fas utan ingår i fasen ansvarstagande. Enligt Öhlmér et al är det ansvarstagande som sätter igång hela beslutsprocessen, eftersom lantbrukare själv måste ta ansvar för att uppfylla sina värderingar och mål. Om dessa inte är uppfyllda måste lantbrukaren söka efter problem eller möjligheter, definiera problem och alternativa lösningar, analysera och välja den bästa lösningen och genomföra beslutet.

Att upptäcka ett problem betyder att det medvetandegörs, det vill säga att en individ blir medveten om att det finns en skillnad mellan den faktiska och den önskade situationen (Öhlmér et al, 1997). En önskad situation baseras på lantbrukarens strävan och mål. Att upptäcka ett otillfredsställt behov är en av de faktorer som aktiverar och stimulerar motivation. Fasen upptäcka problem är beskriven och testad i Öhlmér et al (1997) med hjälp av en kvantitativ studie och analyser i datorprogrammet LISREL. De statistiska testerna i denna studie gav en godtagbar förklaring för denna del av modellen över beslutsprocessen.

Att definiera problem betyder att problemet specificeras och att möjliga åtgärder som kan lösa problemet identifieras (Öhlmér, 1998). Fasen innefattar söka efter och analysera problemets orsaker, söka efter åtgärder och göra en initial bedömning av åtgärderna. Information fås genom lantbrukarens minne och, om detta inte är tillräckligt, från skrivet material och andra externa källor. Enligt Beach (1993) kan de åtgärder som hittas bedömas efter hur väl de passar med lantbrukarens moral, värderingar, tro och innebörd för befintliga mål. Denna initiala bedömning resulterar i identifiering av åtgärder för ytterligare analys, avfärdande av åtgärder eller direkt genomförande av en eller flera åtgärder. I denna fas används kunskap och expertis för bedömning av situationen, igenkännande av problemet och för att hitta alternativa åtgärder som har fungerat i tidigare, liknande situationer (Noble, 1989). Även denna fas är testad av Öhlmér (1998) i en kvantitativ studie och analyser i datorprogrammet LISREL vilket har gett en godtagbar förklaring för modellen.

I fasen undersöka och välja samlar lantbrukaren in information för att kunna planera och arbeta fram några av de åtgärder som övervägs (Öhlmér et al, 2000). Med hjälp av denna information bedömer lantbrukaren konsekvenserna av varje åtgärd och utvärderar åtgärderna utefter hans eller hennes värderingar. Grundat på denna bedömning och utvärdering gör lantbrukaren sitt val av åtgärder. Att en lantbrukare har gjort ett val betyder att han eller hon vet vilket alternativ som är bäst, men det behöver inte betyda att det kommer att genomföras. Lantbrukaren kontrollerar valet för att utveckla en avsikt eller intention för genomförande av valet. Denna avsikt eller intention baseras på sociala normer, personliga normer, vanor och direkta influenser av situationen (Pieters, 1988). Osäkerhet är en viktig faktor i fasen undersöka och välja. Osäkerhet betyder att utfallet av en handling är okänd och beslutsfattaren måste därför basera sitt val av en åtgärd med ett förväntat utfall av en viss sannolikhet på hans eller hennes erfarenhet, kunskap och omdöme. Det finns två huvudsakliga teorier om analys och val. Dessa är nyttoteori och beteendeteori, som båda har blivit modifierade och utvecklade i flera varianter.

I den sista fasen genomförs de åtgärder som valts och anpassas till de övriga verksamheterna på gården (Öhlmér et al, 2000). Utfallet av genomförande observeras av lantbrukaren och mäts, kodas och lagras i hans eller hennes minne och eventuellt på något externt minne, så som ett anteckningsblock eller bokföringssystem. Utfallet jämförs med förväntningarna och lantbrukaren får feedback på sina konsekvensbedömningar. Om en åtgärd kan genomföras stegvis eller om den är omvändbar kontrolleras utfallet kontinuerligt och genomförandet justeras. Feedback från utfallet ger lantbrukaren kunskap och erfarenhet vilket kan göra att hans eller hennes mål inför framtida beslutsfattande kan ändras.

Den första delprocessen i Öhlmérs modell över beslutsprocessen är informationssökning och informationsbevakning (Öhlmér et al, 2000). Denna fas innefattar intern och extern informationssökning, jämförelse av observationer med förväntningar och uppmärksammande av skillnader. Faktorer som spelar stor roll i denna delprocess är tillgång på information, intensitet i informationssökandet, företagsledarens bedömningsförmåga och företagsledarens uppmärksamhet. Hur mycket uppmärksamhet företagsledaren ägnar åt en uppfattad skillnad mellan observation och förväntning beror på tre faktorer enligt Öhlmér et al (2000). Företagsledarens förtroende för informationskällan, hur väl informationen passar med annan information och den uttalade osäkerheten i informationen.

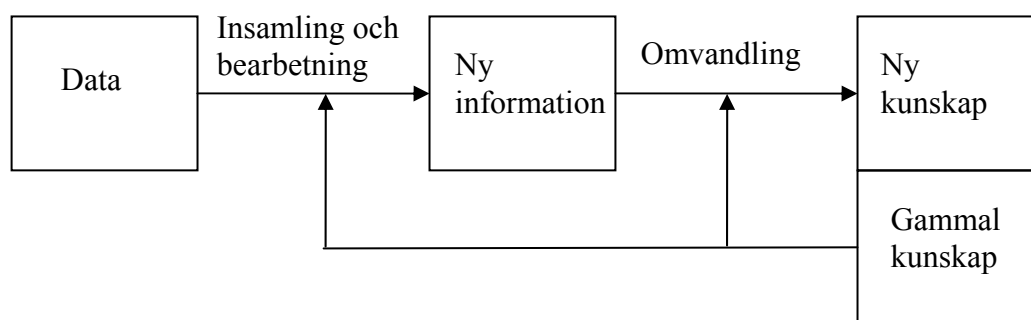
Den andra delprocessen, planera och prognostisera, kan till exempel vara en ungefärlig plan som lantbrukaren har i huvudet eller på papper (Öhlmér et al, 2000). En del tar hjälp av färdiga planer och anpassar dessa till deras situation. Lantbrukare uppdaterar sina planer kontinuerligt när ny information fås, vilket gör att deras tillit och säkerhet i planen ökar.

Vid uppskattning och utvärdering av konsekvenser och val används en mängd olika informationskällor. Ett exempel är artiklar som tar upp problemet de ställts inför och olika lösningar och konsekvenser. Andra informationskällor kan vara diskussioner med rådgivare och andra lantbrukare. Företagsledningsverktyg som budgeteringsmodeller och företagsledningsservice är potentiella behjälpliga instrument men används inte av lantbrukare i stor utsträckning. Uppskattning av konsekvenser involverar uppskattning av effekten av de planerade åtgärderna eller av skillnaden mellan den uppfattade informationen och den förväntade. Utvärderingen är omvandlingen av konsekvenser till antingen storleken av ett problem eller fördelen med en åtgärd.

Ansvarstagande kan vara att jämföra sina val i varje fas av beslutsmodellen med andra personers utlåtande (Öhlmér et al, 2000). De personer som lantbrukarna kontrollerar sina val med är ofta personer som de har stort förtroende för, till exempel familjemedlemmar, grannar eller rådgivare.

## 3.2 Bearbetning av information och data

I Öhlmérs et al (1998) modell över beslutsprocessen finns inte lärande med som en egen fas utan antas ingå i alla faser och delprocesser. Lärande är enligt Bandura (1977) definierat som ”en persons assimilation av ny information”. Enligt Ostergaard (1998) är lärande inte något som händer vid ett speciellt tillfälle, utan en process som aktiveras när en lantbrukare ställs inför osäkerhet eller en problematisk situation i det dagliga arbetet. För att lantbrukaren ska lära sig och ta till sig informationen och därmed utöka sin kunskap och erfarenhet krävs att informationen minskar lantbrukarens osäkerhet om en konkret situation. Figur 3.2 visar hur lärande kan gå till.

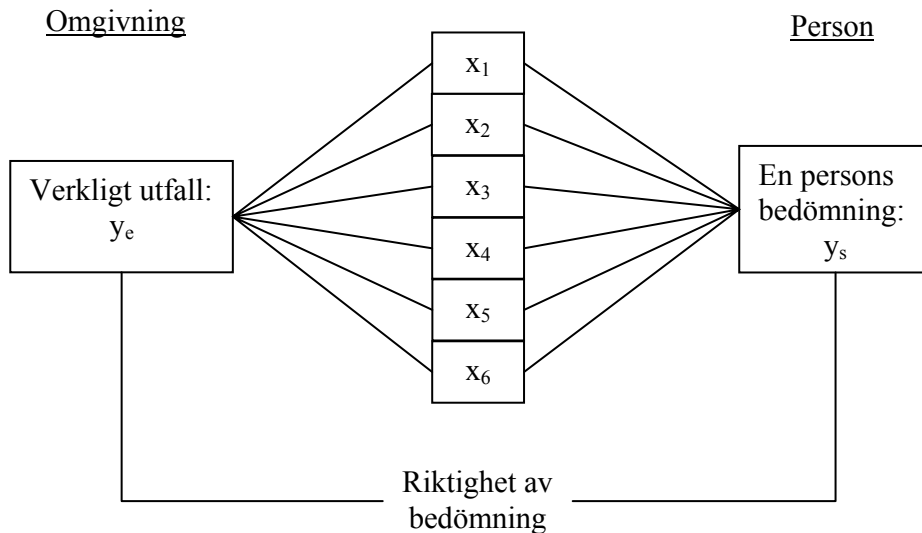


Figur 3.2. *Lärande när en individ omvandlar information (Bandura, 1977).*

En lantbrukares uppfattningsförmåga är nära relaterat till lärande (Lunneryd, 2003). Uppfattningsförmågan är en process genom vilken en person får, organiserar och bearbetar data genom sina sinnen (Cooke & Slack, 1991). Olika personer kan se samma sak men uppfatta det annorlunda eftersom ingen ser verkligheten som den verkligen är utan bara sin uppfattning av verkligheten. Något som förväntas är lättare att se och känna igen än något som inte förväntas. Människor tenderar därför att söka information som bekräftar det som de förväntar sig snarare än

information som dementerar deras förväntningar (Hogarth, 1987). Enligt Robbins (1992) kan faktorer som påverkar en persons uppfattningsförmåga röra personliga egenskaper som attityd, personlighet, motiv, intressen, erfarenhet och förväntningar, men också det observerade objektets egenskaper.

En persons uppfattning eller bedömning av ett objekt eller en situation är enligt Brunswik ett resultat av jämförelse av ett antal referenspunkter (Brunswik, 1947, enligt Hogarth, 1987). Dessa referenspunkter finns i individens mentala modeller och är produkter av personens tidigare erfarenheter. I figur 3.3 nedan visas Brunswiks linsmodell som illustrerar sambanden mellan verkligheten, referenspunkter och en persons bedömning eller uppfattning av verkligheten.

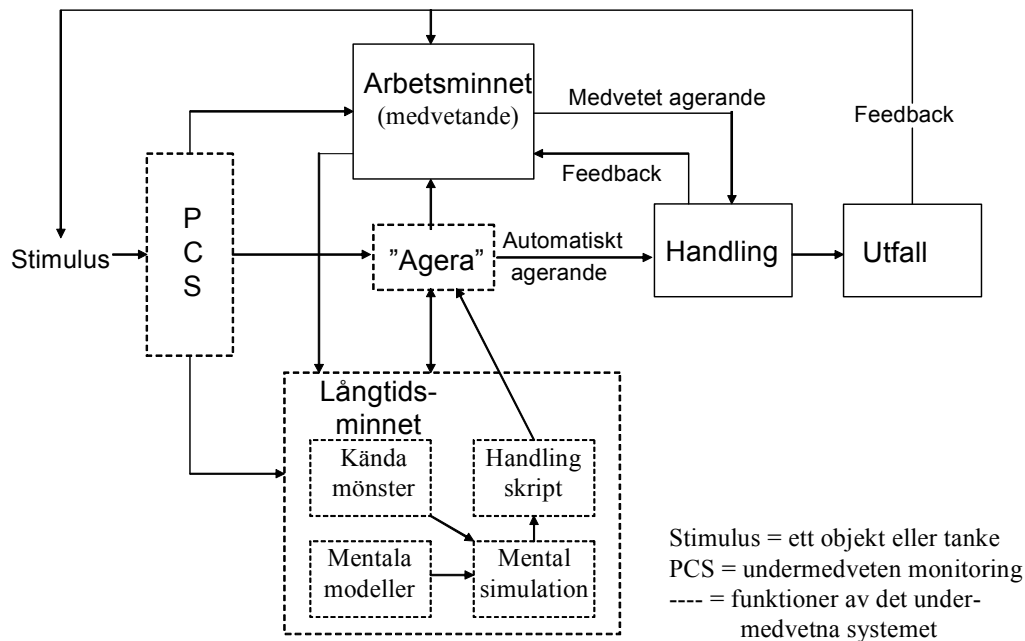


Figur 3.3. Brunswiks linsmodell (Brunswik, 1947, enligt Hogarth, 1987)

Brunswik menar att det finns två nivåer av samband in modellen. Det ena är det verkliga nätverket av samband mellan referenspunkter som kan ses i omgivningen till situationen. Den andra är de mentala modellerna som finns i beslutsfattarens hjärna och kopplar ihop olika referenspunkter med situationen baserat på beslutsfattarens erfarenhet. Desto mer information och desto bättre utvecklade mentala modeller ju närmare verkligheten hamnar den personliga bedömningen. Om företagsledaren saknar tillräcklig information eller inte har tillräckligt väl utvecklade mentala modeller uppstår svårigheter i att göra förhandsprognostiseringar av konsekvenserna av ett problem eller olika åtgärder.

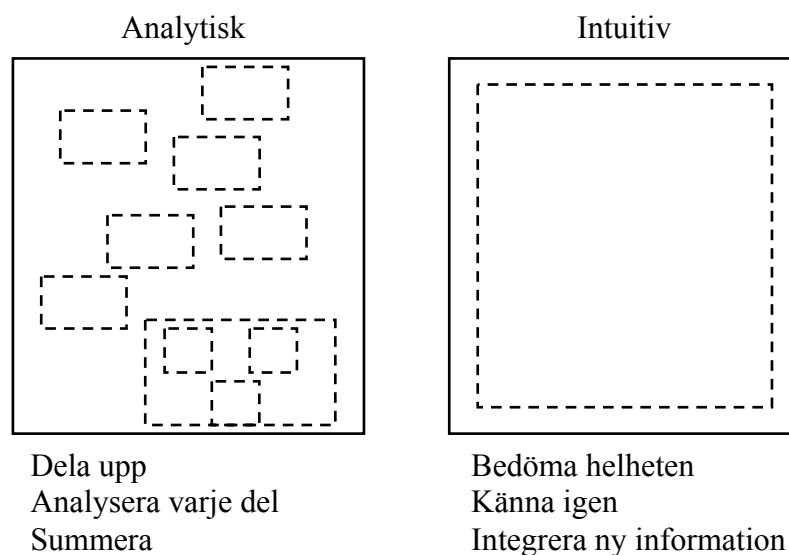
En persons förmåga att bedöma en situation är relaterat till träning och erfarenhet vilket utvecklar en persons mentala modeller (Lee et al, 1999). En persons mentala modeller är viktiga för hans eller hennes intuitiva förmåga. Intuition kan beskrivas som en känsla för vad som är rätt. Lee et al (1999) definierar intuition som en del av en individs undermedvetna tankeprocess. En annan definition av intuition föreslås av Hogarth (2001). Han menar att andemeningen med intuition eller intuitiva reaktioner är att de kan nås med väldigt liten ansträngning, och ofta helt undermedvetet. Analytiskt tänkande är då motsatsen, det vill säga en process som görs medvetet och av fri vilja. Denna process kan vara baserat på vissa regler eller lagar och information integreras ofta med beräkningar eller listningar av fördelar och nackdelar. I figur 3.4 har Öhlmer

(2006) kombinerat två modeller över de medvetna och undermedvetna systemen i människans hjärna efter Hogarth (2001) och Klein (2005).



Figur 3.4. Det undermedvetna och det medvetna systemet av människans informationsbearbetning (Öhlmér, 2006, efter Hogarth, 2001, och Klein et al., 2005)

Det undermedvetna systemet innefattar intuition och lärande som är baserat på ingen eller en mycket liten ansträngning. Det medvetna systemet innefattar alla processer som kräver någon ansträngning, det vill säga uppmärksamhet och avsiktlighet. Analytiskt tänkande är en del av det medvetna systemet. En mer ingående förklaring av modellen ovan finns i Öhlmér (2006). Figur 3.5 nedan ger en förklaring till hur analytiskt tänkande fungerar i en beslutsprocess (Öhlmér, 2007).



Figur 3.5. Modell av beslutsprocessen efter analytisk eller intuitiv infallsvinkel (Öhlmér, 2007).

Figur 3.5 visar hur en analytiskt tänkande lantbrukare delar upp sina alternativ i beståndsdelar och tar sedan ställning till de olika alternativen. Om bara intuition används bedömer lantbrukaren helheten, och fattar sitt beslut baserat på denna bedömning. Lantbrukaren går då direkt från information till ställningstagande och hoppar över vissa delar i en fas av beslutsprocessen.

Den intuitiva processen har några fördelar gentemot den analytiska (Öhlmér, 2007). Den har låg marginalkostnad eftersom den är snabb och kan utföras simultant. Bedömningen av konsekvenserna av ett problem, åtgärd eller ett beslut uppdateras direkt när ny information blir tillgänglig. All information är inkluderad, även oklar, kvalitativ eller undermedveten information. Dock krävs väl utvecklade mentala modeller för att kunna göra bra intuitiva bedömningar, vilket gör att det är svårt att tillämpa på beslutssituationer som inte tidigare har träffats på, så kallade unika beslut. En individs intuitiva förmåga förbättras när han eller hon får feedback vilket gör att beslut som har träffats på tidigare, så kallade repetitiva beslut, är lättare att utvärdera intuitivt. Om inte feedback fås eller om det är lång tid mellan beslut och feedback är det svårt att veta hur väl den intuitiva bedömning stämmer och då utvecklas inte de mentala modellerna.

Ett unikt beslut definieras av Lunneryd (2003) efter Öhlmér et al (1998) som de beslut som inte lantbrukaren har stött på förut. Dessa beslut är ofta av strategisk typ, men de kan också vara operationella. Ett unikt beslut kan till exempel röra en större investering, som har betydande konsekvenser för företagets ekonomi. Eftersom lantbrukaren inte har stött på samma problem förut är det ofta svårt att hitta alternativa åtgärder, samla in data och utvärdera konsekvenserna av ett unikt beslut. Eftersom det specifika problemet eller beslutet troligen inte heller kommer att stötas på i framtiden har erfarenheten av det specifika problemet liten inverkan lantbrukarens intuitiva förmåga. Dock ger erfarenheten av metoden som problemet löstes med utvecklade mentala modeller vilket ökar lantbrukarens förmåga att göra en intuitiv bedömning av ett annat unikt problem eller beslut. Repetitiva beslut är beslut som görs flera gånger och som lantbrukaren därför har stött på förut. Ett repetitivt beslut kan till exempel vara vilken växtföljd som ska väljas eller hur mycket växtnäring som ska läggas på en viss gröda. Repetitiva beslut har ofta inte någon större ekonomisk påverkan på företaget, vilket betyder att ett enskilt repetitivt beslut inte riskerar företagets existens. Med det är det inte sagt att repetitiva beslut inte är viktiga. Eftersom repetitiva beslut görs flera gånger är det viktigare att få ett bra resultat av en serie beslut över en period än av ett enskilt beslut.

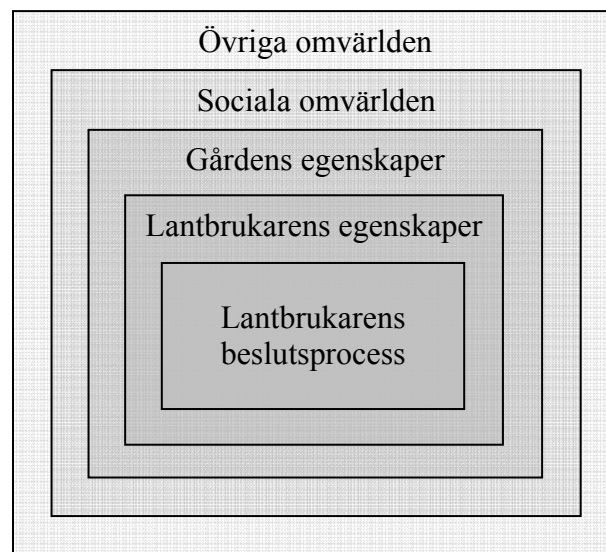
I Öhlmérs et al (1998) studie av lantbrukares beslutsprocess i samband med avregleringen av jordbruket i Sverige i början av 1990-talet, har fem viktiga aspekter som rör lantbrukares beslutsprocess poängterats. Den första är att lantbrukare uppdaterar sin uppfattning av problemet, idéer till lösningar, planer och förväntningar kontinuerligt när ny information fås under beslutsprocessen. Det andra Öhlmér et al (1998) poängterar är att många lantbrukare ofta använder en kvalitativ infallsvinkel när ett problem uppskattas och ofta tänker i banor om ökning eller minskning av till exempel lönsamheten. Detta sätts i motsats till en kvantitativ infallsvinkel då mer exakta beräkningar görs. Att lantbrukare ofta föredrar ett snabbt och lätt beslutsunderlag framför ett mer detaljerat när det är möjligt att testa alternativet i liten skala först, är den tredje punkten Öhlmér et al (1998) tar upp. De menar även att lantbrukare föredrar att samla information och undvika risker genom att testa ett alternativ i liten skala först. Den femte aspekten Öhlmér et al (1998) poängterar är att under implementeringen av ett beslut kontrollerar lantbrukare kontinuerligt konsekvenserna av beslutet mot sina referenspunkter så länge beslutet går att påverka. Utifrån dessa fem aspekter delar Öhlmér et al (1998) upp lantbrukare i två typer av beslutsfattare; beräknande (kvantitativa) och

intuitiva (kvalitativa). I en senare studie av Öhlmér och Lönnstedt (2004) har det visat sig att lantbrukare alltid är intuitiva men att de dessutom använder mer eller mindre analytiskt tänkande eller kvantifiering.

### 3.3 Faktorer som påverkar lantbrukares beslutsprocess

Hittills har jag gått igenom litteratur som tar upp hur lantbrukares beslutsprocess kan fungera. Denna kan förhoppningsvis leda mig på vägen till svaret på frågorna hur betodlare har upptäckt problemet, hur alternativ har hittats och hur alternativ har valts. För att besvara frågan vilka faktorer som påverkar betodlarnas beslutsprocess behöver jag dock ytterligare information. Här följer därför en genomgång av faktorer som tidigare författare har använt sig av och som har visat sig påverka beslutsprocessen.

I en syntes av en litteraturstudie sammanfattar Öhlmér (2007) faktorer som tros påverka beslutsprocessen. Han delar upp faktorerna i olika nivåer efter hur nära lantbrukaren eller lantbrukarens beslutsprocess de befinner sig. Även Lunneryd (2003) gör en liknande uppdelning. Baserat på dessa två studier har jag utformat en ny modell, se figur 3.6. I centrum finns lantbrukarens beslutsprocess och runt om den finns olika skal av de nivåer som faktorerna är uppdelade i enligt Lunneryd (2003). Närmast beslutsprocessen ligger lantbrukarens personliga egenskaper, därefter gårdens egenskaper, utanför den ligger lantbrukarens sociala omvärld och ytterst lantbrukarens övriga omvärld. I lantbrukarens övriga omvärld ingår politiska faktorer, nationalekonomiska faktorer, samhällskulturen och teknologiska faktorer (Lee et al, 1999). Detta är faktorer som lantbrukaren inte själv kan påverka.



Figur 3.6. Egen bearbetning över de faktorer som påverkar lantbrukarens beslutsprocess (Efter Lunneryd, 2003, och Öhlmér, 2007).

Förutom dessa faktorer påverkas beslutprocessen av problemsituationen (Öhlmér, 2007). Problemspecifika aspekter så som om problemet är unikt eller repetitivt, enkelt eller komplext,

hur stor osäkerheten är, hur stor risken är, om informationen är kvalitativ eller kvantitativ och om en väldefinierad och accepterad modell finns tillgänglig är faktorer som Öhlmer tar upp. Lantbrukarens personliga egenskaper ligger närmast beslutsprocessen i figur 3.6 och tros ha störst inverkan på den. Lee et al (1999) tar upp ett antal faktorer som rör beslutsfattarens bakgrund och beteende. Kulturell och social bakgrund, attityd, motivation, uppfattningsförmåga, utvecklingsaspekter, karaktärsdrag, förmågor, kön och fysik är faktorer som de menar påverkar en individs beteende. Samspelet mellan dessa faktorer gör att varje individ är unik och har sitt eget sätt att ta sig an ett problem. Baserat på dessa faktorer identifierar Lee et al (1999) tre typer av beslutsfattare; problemsökare, problemlösare och problemundvikare. Av de faktorer som påverkar en individs beteende förs ett ytterligare resonemang kring attityder, motivation och uppfattningsförmåga. Uppfattningsförmåga har jag redan berört tidigare i litteraturstudien. Attityder delar Lee et al (1999) upp i grundläggande attityder, som är mer beständiga, och yttre attityder, som kan ändras baserat på ny erfarenhet och information.

Motivation är något många författare har berört. Enligt Robbins (1992) är motivation ”viljan att göra något och denna handlings förmåga att tillfredsställa något behov för individen”. Ett behov definierar Robbins (1992) som ”en psykologisk eller fysiologisk brist som gör att vissa utfall verkar vara attraktiva”. Vidare förklarar Robbins (1992) att ett otillfredsställt behov skapar en spänning som stimulerar drivkrafterna inom en individ. Dessa drivkrafter får individen att hitta vissa mål som, om de uppfylls, tillfredsställer behovet och leder till en minskning av spänningen. Drivkrafterna motsvarar de värderingar som varje individ har, vilket innebär att värderingar är nära relaterat till motivation.

Maslow hävdar i sin motivationsteori att alla människor har fem grundläggande behov, och att dessa behov är inbördes ordnade i en hierarki (Maslow, 1953, enligt Jacobsen & Thorsvik, 2002). Behov som är högt i hierarkin beaktas inte och påverkar inte beteendet förrän behov på lägre nivå är tillfredsställda. Nivåerna i behovshierarkin, från det mest grundläggande till det översta i hierarkin, är;

- Fysiologiska behov
- Trygghetsbehov
- Sociala behov
- Behov av status och prestige
- Behov av självförverkligande

När det mest grundläggande behovet är tillfredsställt eller delvis tillfredsställt tar nästa behov i hierarkin dominansen. Trots att ett behov aldrig är helt tillfredsställt, gör ett delvis tillfredsställt behov att motivationen avtar. Maslows teori har dock fått kritik för att behovskategorierna är vagt definierade och att empirisk forskning bara har gett ett begränsat stöd till hur de fem behovsnivåerna är hierarkiskt ordnade.

McClelland hävdar till skillnad från Maslow att behov inte är ordnade i en hierarki och att ett lägre behov inte behöver vara uppfyllt innan ett högre behov kommer i centrum (Jacobsen & Thorsvik, 2002). McClelland menar att människor handlar efter tre grundläggande behov. Dessa är behov av makt, behov av samhörighet och behov av prestation.

Gasson (1973) föreslår en uppdelning av de mål och värderingar som en lantbrukare kan tänkas ha. Hon delar upp dem i följande fyra mål



- Instrumentella, så som att ha hög ekonomisk avkastning, kunna försörja familjen på gårdens inkomster, utveckla företaget och vara tåligt mot fluktuationer.
- Sociala, så som att behålla gården inom familjen, känna samhörighet med andra och ha ledig tid till familj och fritid.
- Expressiva, så som att förverkliga drömmar, ha en gård att vara stolt över inför sig själv och ställas inför utmaningar.
- Inre, så som att känna tillfredsställelse av arbetet, vara oberoende och bestämma över sig själv, ha en viss slags produktion och att vara lantbrukare.

Även om dessa värderingar är definierade som det slutgiltiga värdet som lantbrukaren försöker uppnå, menar Gasson att flera av dem även kan vara medel att uppnå ett annat värde. Till exempel kan värderingen ”att ha en viss slags produktion” vara ett medel för att få hög inkomst som i sin tur kan vara ett medel för att kunna förverkliga sina drömmar, men det kan också vara ett slutgiltigt värde i sig. Lunneryd och Öhlmer (2006) konstaterar att värderingar har stor påverkan på beslutsprocessen.

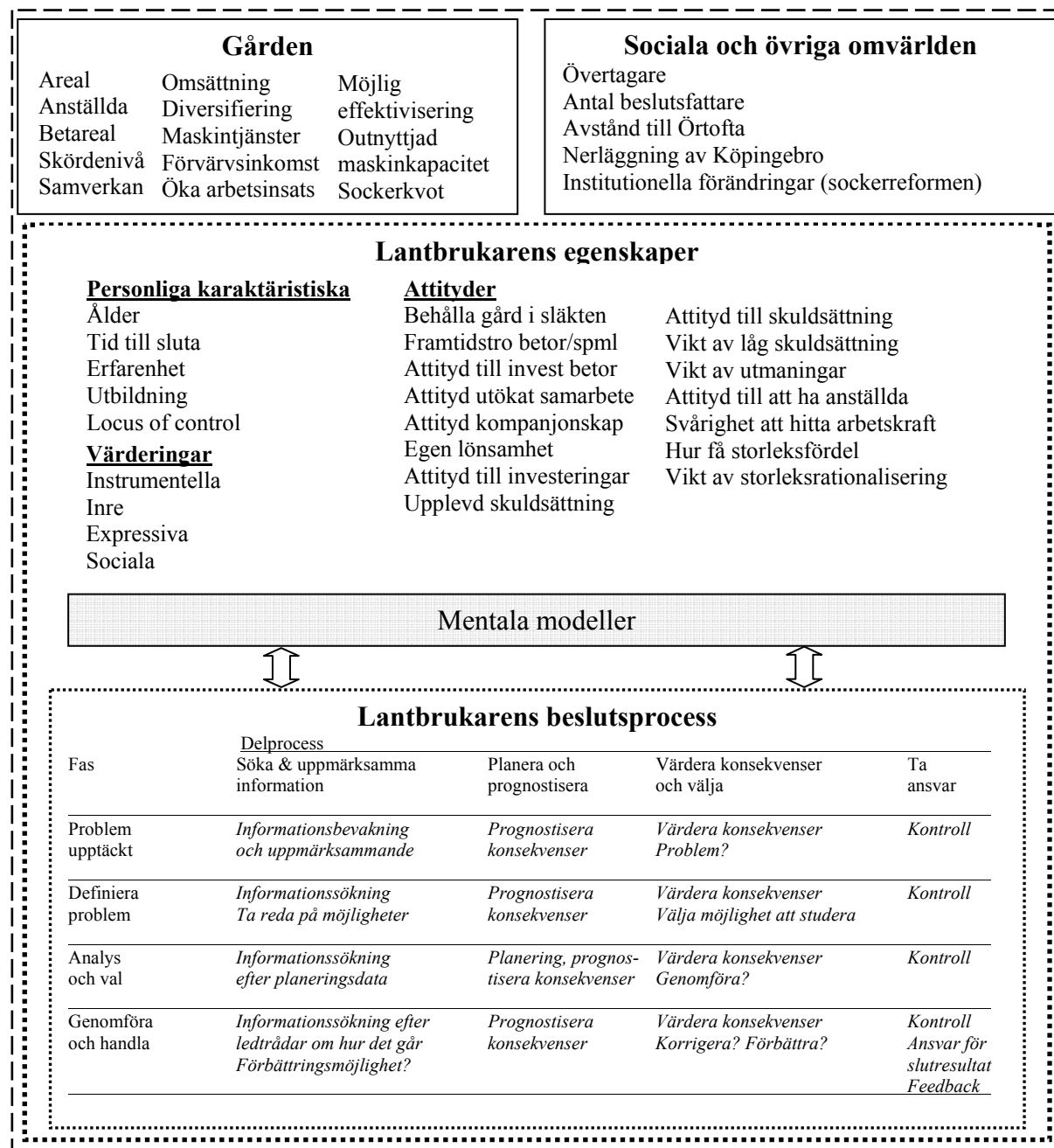
Öhlmer et al (1997) och Öhlmer (1998) testade de faktorer som antas påverka beslutsprocessen mot faserna upptäckt av problem och definition av problem i modellen över beslutsprocessen. Faktorerna är testade i en studie av lantbrukarnas beslutsprocess i samband med avregleringen av jordbruket i början av 90-talet och analyserade med hjälp av dataprogrammet LISREL. När det gäller upptäckt av ett problem är deras slutsatser att avstånd till större samhälle, lantbrukarens förmåga, andra problem, gårdens storlek, grad av analytiskt tänkande, uppfattningsförmåga, användning av rådgivning, motivation och problemets storlek var faktorer som påverkade lantbrukarnas beteende. För definition av problemet är deras slutsats att tid för informationssökning, upplevelse av problemets storlek, lantbrukarens förmåga, motivation, grad av analytiskt tänkande och typ av informationskällor är faktorer som påverkar beteendet.

Lunneryd (2003) har också testat de faktorer som antas påverka beslutsprocessen. Denna studie rör omläggning till ekologisk mjölkproduktion, vilket klassas som ett unikt beslut. Studien fokuserar på informationsinsamling och lärande i fasen analys och val i modellen av beslutsprocessen. Han fann att det i huvudsak är gårdens egenskaper som påverkar problemupptäckten och att det i huvudsak är personliga egenskaper som påverkar definitionen av ett problem. För analys och val fann Lunneryd (2003) att lantbrukarens utbildning, samarbete med andra lantbrukare, tillgång och deltagande i studiecirklar, typ av informationskällor, produktionsintensitet, lönsamhetsvärderingar, grad av analytiskt tänkande och antal beslutsfattare är faktorer som har betydelse. Lunneryd (2003) testade också faktorerna mot fasen genomförande. De faktorer som visade sig påverka genomförandet är arbetserfarenhet, utbildning, en viss produktionsgrens utveckling, hur länge en viss produktionsgren funnits på gården, samarbete med andra lantbrukare och värderingar.

I en studie av vilka faktorer som är viktiga för lönsamheten i mjölkproduktion har Johansson (2007) inkluderat faktorer som mäter lantbrukarens förmåga som företagsledare. De faktorer som kan hänföras till lantbrukarens förmåga som företagsledare och som visade sig påverka mjölkproduktionens lönsamhet är lantbrukarens attityd till lönsamheten i mjölkproduktion, locus of control, utbildning, erfarenhet, deltagande i studiecirklar, ålder, typ av informationskällor, kontroll av bokföring, diskussion av beslut, uppmärksamhet, värderingar och uppfattningsförmåga.

## 3.4 Syntes av litteraturstudien

Baserat på den litteratur som har studerats har en hypotetisk modell över vilka faktorer som påverkar lantbrukarens beslutsprocess tagits fram, se figur 3.7. Modellen utgår från Öhlmer's modell över beslutsprocessen och en huvudsaklig uppdelning av de faktorer som kan påverka beslutsmodellen efter Lunneryd (2003) och Öhlmer (2007). Lantbrukarens mentala modeller byggs upp av till exempel erfarenhet och utbildning och fungerar som ett filter mellan verkligheten och beslutsfattaren. Modellen utvecklas mer i nästa kapitel och ligger till grund för den enkät som har tagits fram.



Figur 3.7. Modell som visar syntesen av litteraturstudien (Egen bearbetning).

## 4. Metod och data

### 4.1 Framtagning och utskick av enkäten

Data har samlats in med hjälp av en enkät som har skickats till 354 slumpmässigt utvalda betodlare. Det slumpmässiga urvalet är gjort ur Daniscos leverantörsregister. Utöver de betodlare som är slumpmässigt utvalda skickades enkäten till sex betodlare som är särskilt utvalda ur Daniscos leverantörsregister eftersom de nyligen har sålt sin kvot och därmed slutat odla betor. De sju betodlarna som har deltagit i Team 20/20 projektet har också fått varsin enkät för att göra det möjligt att jämföra dem med övriga betodlare i undersökningen. Det totala antalet potentiella respondenter är alltså 367 betodlare. När enkäten skickades ut sattes målet för svarsfrekvensen till 65 %. Enkäten finns i bilaga 1.

Enkäten togs fram med hjälp av litteratur om lantbrukares beslutsprocess, tidigare fallstudier och skriften ”Som man frågar får man svar” (Astner & Johansson, 2005). Diskussioner med mina handledare och projektgruppen kring projektet ekonomi 2012 gav värdefulla insikter och perspektiv vid framtagandet av enkäten. Många frågor är baserade på gamla beprövade frågor från tidigare enkätstudier gjorda av Gunnarsson & Löfvendahl (2007), Johansson (2005), Lunneryd (2003) och Öhlmer (1994). Fördelen med detta arbetssätt är att frågorna då är testade vid tidigare tillfällen och felformuleringar och feltolkningar kan undvikas. En annan fördel är att svaren på frågorna lätt kan jämföras med andra studier där frågorna använts tidigare. När det första utkastet av enkäten var klart lät jag tre lantbrukare besvara enkäten samtidigt som jag satt bredvid. De kunde då fråga mig direkt om det var något som var oklart och jag antecknade det då och förtydligade frågorna till den slutgiltiga enkäten.

En svårighet när det gäller enkätundersökningen var att få enkäten klar i tid och skicka ut den i god tid så att lantbrukarna hann svara på den innan vårbruket satte igång. Förutom vårbruket hade lantbrukarna mycket att göra med ansökningar om EU-bidrag som ska skickas in i slutet av mars. För att undvika att krocka med lantbrukarnas arbetstoppar var målet att skicka ut enkäten i början av mars. Detta datum hade med fördel för svarsfrekvensen kunnat sättas tidigare men det var inte möjligt att ha enkäten färdig tidigare ur praktisk synvinkel. Sista dagen för lantbrukarna att svara sattes till den 4 april. Lantbrukets affärstidning, ATL, publicerade en artikel om den kommande enkätundersökningen ungefär en vecka innan utskicket. Detta gjordes för att de som läst artikeln eller kanske bara sett rubriken skulle känna igen enkätutskicket när det kom och då känna att det var viktigt att svara på det. Ett annat medel som användes för att höja svarsfrekvensen var att i foljebrevet till enkäten ange att ekonomirådgivning värd 5000 kr ska lottas ut bland dem som svarar. Som ytterligare belöning till alla som svarade utlovades även en sammanställning av alla enkätsvaren.

Tre utskick gjordes till de utvalda betodlarna. I första utskicket ingick ett frågeformulär, två foljebrev och ett adresserat och portofritt svarskuvert. Det ena foljebrevet var skrivet av mig och förklarade varför jag gjorde undersökningen, se bilaga 2. Det andra foljebrevet var skrivet av Bo Danielsson som är med i styrelsen till SBU och är känd i betodlarkretsar, se bilaga 3. Bo Danielsson poängterade vikten av undersökningen och uppmanade de lantbrukare som fick enkäten att ta sig tid att svara på den. Sju dagar efter att det första utskicket kom lantbrukarna

tillhanda skickades det andra utskicket, som bestod av ett kombinerat påminnelse- och tackbrev. Ytterligare en vecka senare skickades det tredje utskicket ut till dem som ännu inte svarat. I det tredje utskicket ingick ett nytt frågeformulär, ett nytt påminnelsebrev och ett adresserat och portofritt svarskuvert. För att respondenternas identitet skulle hållas konfidentiell fick varje potentiell respondent en kod. Denna kod användes för att jag skulle veta vilka som hade svarat efter första påminnelsen, så att de inte skulle få en påminnelse igen.

## 4.2 Förklaringar av variabler och frågor i enkäten

Enkäten tar upp frågor som rör lantbrukarnas beslutsprocess och faktorer som kan tänkas påverka denna. I syntesen av litteraturstudien har jag redovisat en modell för hur lantbrukares beslutsprocess kan se ut och vilka faktorer som kan påverka denna. Denna syntes har operationaliserats i bilaga 6. Här är variabler från enkäten kopplade i en modell som visar hur betodlarnas beslutsprocess kan se ut. Faktorer som är en del av beslutsprocessen är kopplade till varandra med pilar för att visa antagna samband. Utanför beslutsmodellen ligger faktorer som kan påverka hur hela beslutprocessen går till. Dessa faktorer delas in i fyra grupper efter figur 3.6 (lökmodellen). Några faktorer som är upptagna i enkäten och som kräver en förklaring presenteras här nedan.

En faktor bland lantbrukarens personliga egenskaper som kan behöva en förklaring är locus of control. Med det menas i vilken grad en lantbrukare tror att han eller hon kan påverka sin situation själv. Locus of control kan vara intern eller extern. Intern locus of control betyder att en individ i hög grad tror att han eller hon kan påverka sin situation själv. Extern locus of control betyder att en individ i låg grad tror att han eller hon kan påverka sin situation själv.

I enkäten ingick öppna frågor för att få svar på vilka slags åtgärder lantbrukarna överväger, har beslutat sig för att genomföra eller har genomfört. För att förtydliga vad som räknas som en åtgärd bifogades en lista med exempel på åtgärder när enkäten skickades ut, se bilaga 4. Denna lista togs fram med den föregående studien av odlarna i Team 20/20 projektet som underlag. För att göra de öppna frågorna möjliga att analysera statistiskt har de åtgärder som lantbrukarna angett klassificerats efter åtta skolor. Den första skalan delar in åtgärderna i grupper med liknande åtgärder. Den andra skalan mäter hur långt från dagens drift åtgärden är. Denna skala är positiv för förändringar som innebär intensivare eller ökad drift och negativ för åtgärder som innebär mer extensiv eller minskad drift. Åtgärdens storlek mäts med den tredje skalan som går från ett till fem, från liten till stor åtgärd. Den fjärde skalan mäter hur riskfylld en åtgärd är. Tre steg finns på skalan, låg, mellan och hög risk. På de femte och sjätte skalorna mäts huruvida åtgärden är möjlig att genomföra stegvis och om åtgärden är reversibel eller inte. Den sjunde skalan mäter hur många åtgärder som en respondent har angett att han eller hon överväger, har bestämt sig för eller har genomfört. Slutligen mäter den åttonde skalan om beslutet om åtgärden kan klassas som unikt eller repetitivt. I bilaga 5 finns exempel på åtgärder som respondenterna har svarat och hur jag klassificerat dem.

De åtgärder som lantbrukarna anger kan ha väldigt olika betydelse för olika lantbrukare med olika förutsättningar. En klassificering som ovan kan lätt bli missvisande på grund av brist i information om vad en åtgärd innebär för den enskilda lantbrukare som angett åtgärden. Dock är

en klassificering av åtgärderna nödvändig för att analysera enkätsvaren utan att gå igenom varje enskilt svar för sig. Därför väljer jag att använda mig en klassificering trots att den kan bli missvisande och tar istället hänsyn till detta i analysen av resultaten.

### 4.3 Metod för jämförelse av Team 20/20 med övriga betodlare

Betodlarna i Team 20/20 har deltagit i en djupgående fallstudie där analyser av företagens förbättringspotential har studerats ur både tekniskt och företagsekonomiskt perspektiv (Gunnarsson & Löfvendahl, 2007). På grund av deras delaktighet i Team 20/20 finns det anledning att tro att dessa betodlars beslutprocess skiljer sig från den genomsnittliga betodlars. En viktig del av projekten är diskussioner mellan odlare, rådgivare och forskare, både i grupp och individuellt. Eftersom de sju betodlare som deltagit i Team 20/20 och delprojektet ekonomi 2012 har fört en diskussion kring både teknisk och företagsekonomisk förbättringspotential de senaste åren är en hypotes att de därför har varit bättre förberedda på sockerreformen än andra betodlare. Denna hypotes kan delas upp i olika delar, men först är det viktigt att reda ut vad som menas med bättre förberedda. Betodlarna i Team 20/20 har kontinuerligt deltagit i diskussioner med rådgivare, forskare och andra lantbrukare vilket bör ha utvecklat deras mentala modeller. De har fått ta del av andras erfarenheter och tankar om både betodling och företagsekonomiska aspekter. Genom att få höra vad andra lantbrukare har för idéer och sedan höra rådgivares kommentarer till dem får deltagarna i diskussionerna en bättre bild av vad som är möjligt och ekonomiskt att genomföra. Detta borde vara till stor hjälp för en betodlare när egna idéer om åtgärder hittas och analyseras. Dessa kontinuerliga diskussioner bör också ha gjort information och experters utlåtande tillgänglig för betodlarna i Team 20/20 i ett tidigare skede än för övriga betodlare. I de tidigaste stadierna i Team 20/20 var målet att genom produktionstekniska åtgärder sänka produktionskostnaden. Team 20/20 odlarna fick då vara med om att testa olika odlingsmetoder för att hitta sätt att sänka produktionskostnaden. Dessa småskaliga försök bör ha utvecklat kunskapen om betodling hos de betodlare som deltog i Team 20/20.

Definitionen av bättre förberedda är alltså i detta fall att (1) betodlarna i Team 20/20 har bättre utvecklade mentala modeller, (2) har fått information och expertutlåtande tidigare och (3) har testat produktionstekniska åtgärder i liten skala.

Hypotesen om att betodlarna i Team 20/20 är bättre förberedda på sockerreformen kan som jag redan nämnt delas upp i olika delar. Om huvudhypotesen stämmer borde beslutsprocessen hos betodlarna i Team 20/20 vara effektivare än andras. Därför kan följande delhypoteser ställas upp. Hypoteserna är att Team 20/20 har

- gjort problemupptäckt tidigare
- i högre grad hittat åtgärder som de överväger
- i högre grad valt vilka åtgärder de ska genomföra
- i högre grad genomfört åtgärder

Genom dessa delhypoteser kan betodlarna i Team 20/20 jämföras med de övriga respondenterna.

## 5 Resultat

Av de 367 betodlare som enkäten skickades till svarade 214, vilket ger en svarsfrekvens på 58,3 % vilket är lägre än det uppsatta målet 65 %. En anledning till att svarsfrekvensen inte blev högre kan vara att vårbruket började ovanligt tidigt 2007. Redan i slutet av mars började vårbruket i södra Sverige, vilket gjorde att den sista veckan av svarstiden blev hektisk för många potentiella respondenter. En annan anledning kan vara att enkäten var ganska avancerad att svara på eftersom enkäten bestod av många frågor och flera krävde eftertanke innan de kunde besvaras.

För att analysera resultaten av enkäten delades respondenterna in i fyra grupper. Utgångspunkten för vilken grupp en respondent hamnade i var hur långt i beslutsprocessen han eller hon hade kommit. I den första gruppen finns de betodlare som inte hade hittat några alternativa åtgärder, inte bestämt sig för någon åtgärd och inte genomfört någon åtgärd. I denna grupp finns 33 respondenter, 15,4 % av det totala antalet. I den andra gruppen ingår de betodlare som övervägde alternativa åtgärder men inte hade valt eller genomfört någon åtgärd än. 39 respondenter kvalificerade sig till denna grupp, 18,2 % av det totala antalet. I grupp tre ingår de betodlare som hade beslutat sig för en eller flera åtgärder men inte genomfört dem än. Antalet respondenter i denna grupp är 38, eller 17,6 %. Den fjärde gruppen är de betodlare som redan hade hunnit genomföra en eller flera åtgärder. Denna grupp är störst i antalet, 100 betodlare, 46,7 % av det totala antalet respondenter. I de tre första grupperna ingår sammanlagt 110 betodlare, 51,4 %. Dessa utgör en femte grupp, där kriteriet är att inte ha genomfört någon åtgärd än. Av de 214 respondenterna var det fyra som inte passar in i någon av grupperna eftersom de inte svarat på någon av de frågor som används för uppdelningen. Dessa fyra sorterades bort i jämförelsen mellan grupperna men finns med i den totala sammanställningen. När respondenterna har delats in i grupper togs ingen hänsyn till vilken slags åtgärd som övervägts, beslutats om eller genomförts. Detta hade varit intressant att studera men visade sig svårt att genomföra på grund av att många har angett flera åtgärder i de öppna frågorna som finns i enkäten. Istället grupperades de åtgärder som genomförts för sig enligt skalorna som presenteras i föregående kapitel. För en översikt av uppdelningen se tabell 5.1.

Tabell 5.1. *Preferenser för indelning av respondenterna i grupper*

Grupp	Hittat alternativa åtgärder	Beslutat om åtgärd	Genomfört åtgärder	Antal	Andel
1	Nej	Nej	Nej	33	15,4 %
2	Ja	Nej	Nej	39	18,2 %
3	Ja	Ja	Nej	38	17,6 %
4	Ja	Ja	Ja	100	46,7 %
5 <sup>2</sup>	-	-	Nej	110	51,4%

Efter att respondenterna har blivit indelade i grupper har medeltal, standardavvikelse och svarsantal på alla frågor räknats ut för de fem grupperna och alla svaren sammanlagt. T-tester har gjorts för att hitta skillnader mellan grupper och förankra dem statistiskt. 95 % konfidensintervall har krävts av t-testerna för att de ska vara signifikanta i undersökningen. Detta medför att t-tester med t-värden över 1,660 vid svarsantalet 100 och att t-tester med t-värden över 1,697 vid

<sup>2</sup> Grupp 5 består av grupp 1, grupp 2 och grupp 3.

svarsantalet 30 godtas som signifikanta skillnader. När en signifikant skillnad redovisas är ofta t-värdet redovisat inom parentes i anknytning till detta, till exempel ( $t = 1,7$ ).

Enkätstudien redovisas utifrån figur 3.7, som är en modell baserad på syntesen av litteraturstudien. Först redovisas yttre faktorer som lantbrukarens övriga omvärld, sociala omvärld och gårdens egenskaper. Sedan presenteras inre faktorer som lantbrukarens personliga egenskaper och till sist presenteras betodlarnas svar på de frågor som rör beslutsprocessen.

## 5.1 Yttre faktorer

### 5.1.1 Lantbrukarens sociala och övriga omvärlden

I den sociala omvärlden som omger lantbrukaren ingår hans eller hennes familj och andra närstående, grannar, kollegor, andra lantbrukare, anställda, företagspartners, rådgivare med flera i lantbrukarens omgivning. En variabel som kan ha direkt påverkan på lantbrukarens beslutsprocess är hur många i lantbrukarens omgivning som är med och fattar de större besluten i företaget. Av respondenterna har 45 % angett att de fattar de större besluten i företaget själv. Ungefär hälften av de övriga anger att de fattar de större besluten i företaget tillsammans med sin hustru, man eller sambo och den andra hälften fattar beslut med medarbetare, kompanjoner eller andra. Antalet beslutsfattare påverkar beslutsprocessen eftersom besluten måste diskuteras och motiveras för de andra beslutsfattarna om det är flera som ska fatta beslut gemensamt. En teori är att besluten inte behöver motiveras i samma grad för närstående som för andra. Lever och arbetar beslutsfattarna ihop tänker de ofta på ett liknande sätt och förstår då varandras tankebanor. Detta kan vara en nackdel då besluten inte granskas lika kritiskt som när besluten ska fattas tillsammans med någon som inte är lika närstående, till exempel en styrelse.

För 57 % av betodlarna i undersökningen är det viktigt att behålla gården i släkten. Dock är det bara 24 % av dem som säkert vet att någon närstående är villig att ta över gården när de slutar.

De flesta variabler som hör till den övriga omvärlden antas i denna undersökning vara lika för alla betodlare. Den enda variabel som har tagits med i denna kategori är avståndet mellan gården och sockerbruket. Den betodlare som har angett längst sträcka mellan gården och Örtofta sockerbruk har 350 km dit. Genomsnittet för alla betodlare är 57 km och inga större skillnader hittas mellan grupperna. Säkerligen finns det många andra aspekter av övriga omvärlden som skiljer sig mellan gårdarna, så som närhet till större städer, marknader, kommunpolitik och så vidare. Dessa variabler har dock ansetts vara för svåra att mäta i en kvantitativ studie.

### 5.1.2 Gårdens egenskaper

Den genomsnittliga storleken på gårdarna i undersökningen är 191 hektar. I snitt har gårdarna 2,4 driftsgrenar och det visade sig att grupp 2 har signifikant färre driftsgrenar än grupp 3 ( $t = 2,34$ ) och grupp 4 ( $t = 2,37$ ). De vanligaste driftsgrenarna var spannmålsodling och annan växtodling, men 32 % hade även driftsgrenar som inte tillhör de traditionella lantbruksdriftsgrenarna. Grupp 1 visade sig ha mjölkkor i större utsträckning än grupp 4 ( $t = 1,69$ ). Arealen sockerbetor är i genomsnitt 27 hektar vilket i snitt utgör 17 % av den totala arealen. Betodlingen står i medeltal

för 24 % av företagets totala intäkter. Den genomsnittliga sockerkvoten på gårdarna år 2005 var 227 ton utvinnbart socker. De flesta gårdarna anger att de har en del outnyttjad maskinkapacitet i företaget. På en skala från ett till fem där ett betyder ingen outnyttjad maskinkapacitet och fem betyder mycket outnyttjad maskinkapacitet blev medeltalet 2,4 och standardavvikelsen 1,2. För dessa variabler har inga signifikanta skillnader hittats mellan grupperna. Av respondenterna angav 60 % att de säljer någon typ av maskintjänst till andra. För alla respondenterna var det genomsnittliga antalet timmar sålda maskintjänster 159 timmar per år. Grupp 2 sålde fler timmar maskintjänster än grupp 4 ( $t = 2,21$ ). Samverkan är vanligt bland respondenterna i undersökningen. 91 % angav att de har någon typ av samverkan med andra lantbrukare.

Många betodlare angav att det inte är tänkbart att öka arbetsinsatsen i företaget. För denna variabel hittades stora skillnader mellan grupperna, se diagram 5.1. I grupp 1 och i grupp 2 angav nästan ingen av betodlarna att det är tänkbart att öka arbetsinsatsen i företaget. I grupp 4 är det däremot många som kunde tänka sig att öka arbetsinsatsen i företaget betydligt. T-kvoten var mycket hög mellan grupp 4 och grupp 1 ( $t = 3,31$ ), grupp 2 (3,54) och grupp 5 (4,84).

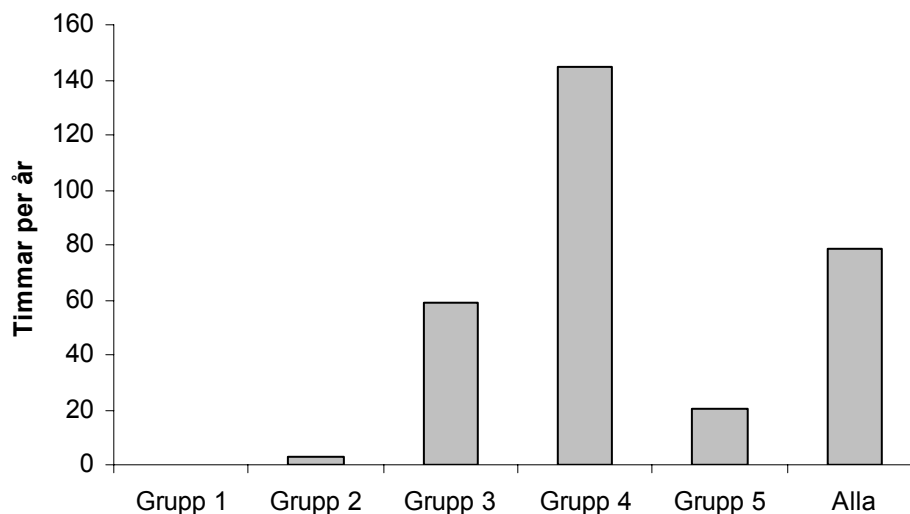


Diagram 5.1. *Genomsnittligt antal timmar per år som det är tänkbart att öka arbetsinsatsen i företaget med.*

På 56 % av gårdarna arbetar lantbrukarens make, maka eller sambo inte i den dagliga driften. I grupp 4 är det vanligare att maken, maken eller sambon arbetar mer utanför företaget än i grupp 1 ( $t = 2,07$ ). Bland alla respondenterna kommer i genomsnitt 35 % av familjens totala inkomster från förvärvsarbete utanför gården. Framför allt i de grupper där maken, maken eller sambon arbetar mer utanför gården är familjens andel av intäkter från förvärvsarbete utanför gården större än i de andra grupperna. 51 % av lantbrukarna har anställd personal i lantbruket. Bland dem som har anställd personal är den genomsnittliga inköpta arbetstiden 3212 timmar per år. En tendens visar att grupp 1 har något fler anställda än de andra grupperna men skillnaden är inte stor. Gårdarnas omsättningar var fördelade på ungefär samma sätt inom alla fyra grupperna. Hälften hade en omsättning under 2,5 miljoner kronor och den andra hälften hade en omsättning på över 2,5 miljoner kronor.



## 5.2 Inre faktorer

### 5.2.1 Lantbrukarens personliga egenskaper

*Utbildning.* Av alla respondenter har 45 % angett att de har någon form av högre akademisk utbildning. Bland dessa är lantmästarutbildning den vanligaste. Resten av respondenterna har i de flesta fall gymnasieutbildning. Nästan alla respondenter, 91 %, har någon slags lantbruksutbildning. Mellan grupperna finns tydliga signifikanta skillnader, se diagram 5.2 nedan. Respondenterna i grupp 4 har signifikant högre utbildning än respondenterna i grupp 1 ( $t = 1,68$ ), grupp 3 ( $t = 1,83$ ) och grupp 5 ( $t = 2,21$ ).

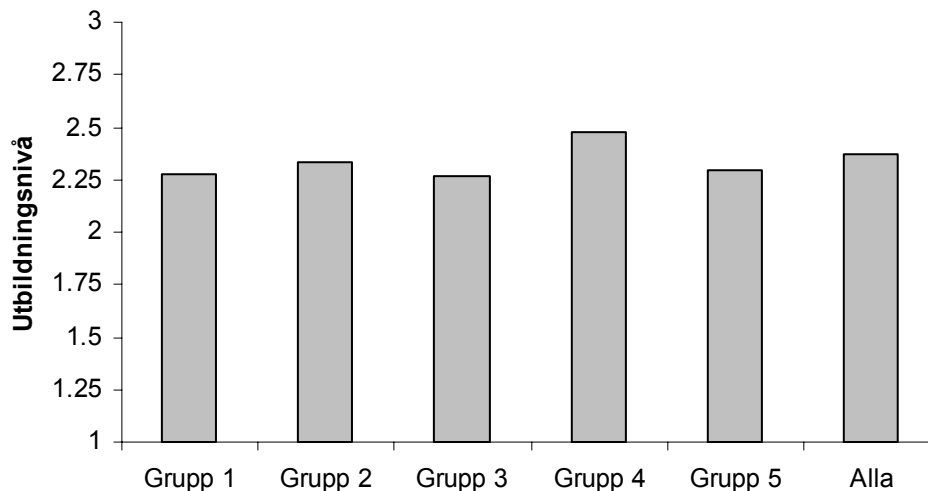


Diagram 5.2. Respondenternas utbildningsnivå indelat efter grupper. Grundskola: 1, gymnasium: 2 och universitets eller högskoleutbildning: 3.

*Erfarenhet.* Lantbrukarnas erfarenhet mättes på flera vis. Tiden som företagsledare för ett lantbruksföretag var i genomsnitt 23 år men skilde sig mellan de olika grupperna. Antalet år var i snitt högre i grupp 1 än i grupp 2 ( $t = 2,36$ ), grupp 3 ( $t = 3,84$ ) och grupp 4 ( $t = 3,69$ ). Motsvarande mönster hittades i medelåldern i de olika grupperna. Respondenterna i grupp 3 och grupp 4 var i snitt yngre än respondenterna i grupp 1 och grupp 2. Medelåldern för alla respondenter var 51 år. Erfarenheten från annat arbete än lantbruk var i genomsnitt 2,2 år för arbete som företagsledare och 2,8 år för annat. Dessa variabler hade standardavvikelse 6,1 och 7,2 respektive. Signifikanta skillnader hittas mellan grupperna för erfarenhet av företagsledning inom annat än lantbruk, men är svåra att tolka. Grupp 2 och grupp 4 har avsevärt längre tid än grupp 1 och 3. Ytterligare en variabel som verkar vara starkt korrelerad mot respondentens ålder är hur länge han eller hon odlat sockerbetor. Grupp 1 har odlat sockerbetor längre än de övriga grupperna. Den sista variabeln för erfarenhet är hur många större förändringar som genomgått i företagandet. Medel för denna fråga blev 3,6 för alla respondenter. Signifikanta skillnader hittades här särskilt mellan grupp 4 och grupp 5 ( $t = 2,37$ ). Det tyder på att de som genomfört någon åtgärd har större erfarenhet av större förändringar än övriga.

*Attityder.* Respondenternas locus of control mättes på en skala från noll till tre där noll betyder helt extern locus of control och tre betyder helt intern locus of control. Genomsnittet för alla

respondenterna blev 2,2. Som kan ses i diagram 5.3 hittas stora skillnader mellan grupperna. Skillnaderna är signifikanta mellan alla grupperna utom mellan grupp 1 och grupp 2. Den starkaste signifikansen hittas mellan grupp 1 och grupp 4 ( $t = 3,98$ ) och mellan grupp 4 och grupp 5 ( $t = 3,71$ ). Detta betyder att betodlarna i grupp 4 tror att de själva kan påverka sin situation i högre grad än de övriga.

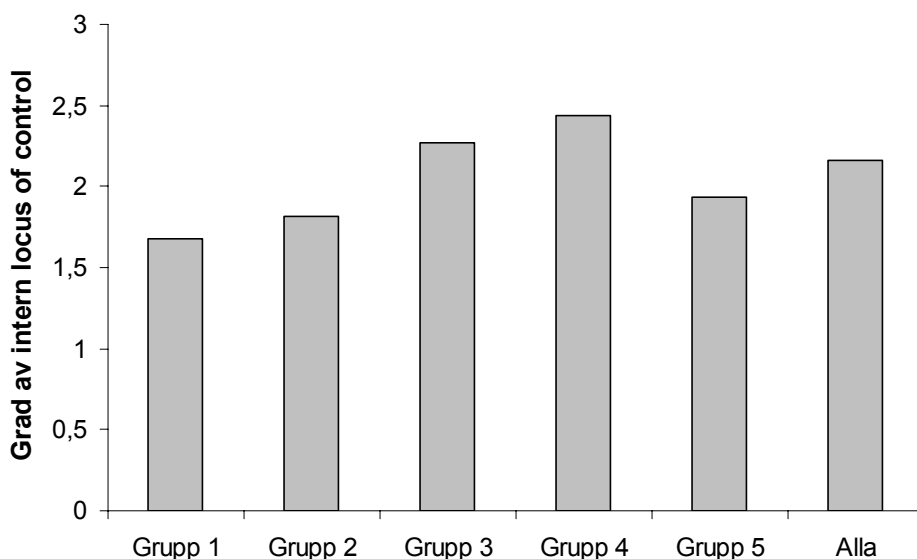


Diagram 5.3. *Locus of control för de fem grupperna och alla sammanlagt.*

Lantbrukarnas förväntningar på lönsamheten i betodling och i spannmålsodling är relativt homogen. En majoritet förväntar sig att lönsamheten i betodling kommer att sjunka, vilket är konsekvensen av sockerreformen. 80 % av respondenterna förväntar sig att priset på spannmål kommer att öka med mer än 20 % mellan 2005 och 2009. Denna förväntade prisuppgång kan kompensera en del eller hela inkomstbortfallet som uppkommit på grund av sockerreformen och gör därför att sockerreformen inte är ett så stort problem för många betodlare. Detta hänger dock på att den förväntade prisuppgången verkligen kommer och att den håller i sig. Grupp 3 förväntar sig inte att lönsamheten i betodling ska minska lika mycket som grupp 1 ( $t = 1,93$ ) och grupp 2 ( $t = 2,31$ ). För uppfattningen om lönsamhetsutvecklingen i spannmålsodlingen hittas inga signifikanta skillnader mellan grupperna. Attityden till betodling i framtiden mättes också med en fråga om vad som ska göras när en specialmaskin till betodlingen är utsliten. 51 % har svarat att de då tänker leja in tjänsten istället för att återinvestera eller avveckla betodlingen. Relativt många, 28 %, anger att de tänker återinvestera tillsammans med någon annan. Av de övriga 31 % tänker ungefär hälften återinvestera själva och hälften avveckla betodlingen.

Betodlarna i undersökningen tror i genomsnitt att de kan minska sina produktionskostnader per ton sockerbetor med 8,3 %. Detta skiljer sig dock mellan grupperna. Betodlarna i grupp 1 tror i mindre grad att de kan minska produktionskostnaden än betodlarna i grupp 3 ( $t = 2,37$ ) och i grupp 4 ( $t = 2,43$ ). Hur viktig storleksrationalisering är för att minska produktionskostnaderna mättes på en skala från ett till sex, där ett betyder inte så viktigt och sex betyder mycket viktigt. Medeltalet för denna skala blev 3,5 för alla respondenterna. En tendens finns till att grupp 1 tycker att det är viktigare än grupp 2, som tycker att det var viktigare än grupp 3, som tycker att det är viktigare än grupp 4. Dessa skillnader är dock inte signifikanta. Om betodlarna i

undersökningen får välja vill 65 % av dem helst nå storleksfördelar genom att utöka sin areal, 20 % genom att samverka med andra lantbrukare, 9 % genom samägande av maskiner och 6 % genom att sälja maskintjänster. Grupp 1 vill utöka sin areal för att nå storleksfördelar i högre grad och samarbeta med andra för att nå storleksfördelar i lägre grad än de andra grupperna. För alternativet att utöka arealen för att nå storleksfördelar gav t-tester mellan grupp 1 och grupp 3 och grupp 4 t-värdena 2,44 respektive 1,63. För att samarbeta med andra gav t-tester mellan grupp 1 och grupp 2 t-värdet 3,58, grupp 3 t-värdet 3,62 och grupp 4 t-värdet 3,00. Trots att de flesta vill nå storleksfördelar genom att öka sin areal kan hela 87 % av respondenterna tänka sig att utöka det samarbete de har idag eller inleda en ny samverkan. 60 % av respondenterna kan även tänka sig att driva ett lantbruksföretag helt i kompanjonskap med någon person som de inte är släkt med. För båda dessa variabler är grupp 1 minst öppen, grupp 2 lite mer öppen, grupp 3 ännu mer öppen och grupp 4 mest öppen för samverkan och kompanjonskap. T-tester mellan grupperna ger höga t-värden mellan i stort sett alla grupper för båda variablerna. Som effekter av samverkan angavs ekonomiska fördelar av 87 %, bättre teknik av 73 % och sociala fördelar av 62 % av respondenterna. Andra vanliga effekter som angavs var förbättrade läglighetseffekter och utjämnade arbetstoppar.

De flesta av betodlarna i undersökningen har en god upplevelse av att vara arbetsgivare. På en skala från ett till fem där ett betyder mycket negativ upplevelse och fem betyder mycket positiv upplevelse blev medel för alla respondenterna 3,9. Däremot upplever många av respondenterna att det är svårt att få tag på anställda. På en skala från ett till sex där ett betyder mycket svårt och sex betyder mycket lätt blev medel 2,7. Mellan grupperna fanns inga större skillnader för dessa frågor.

Betodlarnas egen uppfattning av hur lönsamma deras företag är jämfört med ett genomsnittligt svensk företag med samma produktionsinriktning mättes på en skala från ett till fem där ett betyder mycket sämre och fem betyder mycket bättre. Inga större skillnader hittades mellan grupperna och medel för alla betodlarna blev 3,5 vilket betyder lite bättre än genomsnittet. Respondenternas genomsnittliga attityd till investeringar ligger närmre att genomföra alla lönsamma investeringar än att undvika investeringar. Grupp 1 vill undvika investeringar i högre grad än de övriga grupperna. T-test mellan grupp 1 och grupp 3 ger t-värdet 2,08 och grupp 4 ger t-värdet 1,97. De flesta betodlarna i undersökningen upplever att deras skuldsättning är på en lagom nivå och många svarar dessutom att den kan bli något högre. De flesta har även attityden att det är viktigt att ha låg skuldsättning i företaget. Alla grupperna har givit relativt homogena svar om skuldsättningen. En skala som mäter vad som är viktigast börjar på ett, vilket betyder låga risker, och slutar på sex, vilket betyder stimulerande utmaningar. Medel för alla respondenterna på denna fråga blev 4,1, alltså något närmre stimulerande utmaningar än låga risker. En trend kan ses mellan grupperna där medel för grupp 1 ligger närmre låga risker och grupp 2, grupp 3 ( $t = 1,78$ ) och grupp 4 ( $t = 2,07$ ) ligger närmre stimulerande utmaningar.

*Värderingar.* För att mäta vilka värderingar som är viktigast för respondenterna fick de rangordna de fem viktigaste av tjugo påståenden. I diagram 5.4 nedan presenteras resultatet av respondenternas svar. För varje påstående presenteras en stapel som består av andelen av det totala antalet respondenter som har rangordnat påståendet. Denna stapel är uppdelad från vänster till höger i hur stor andel av respondenterna som har rangordnat påståendet som nummer ett, nummer två, nummer tre, nummer fyra eller nummer fem.

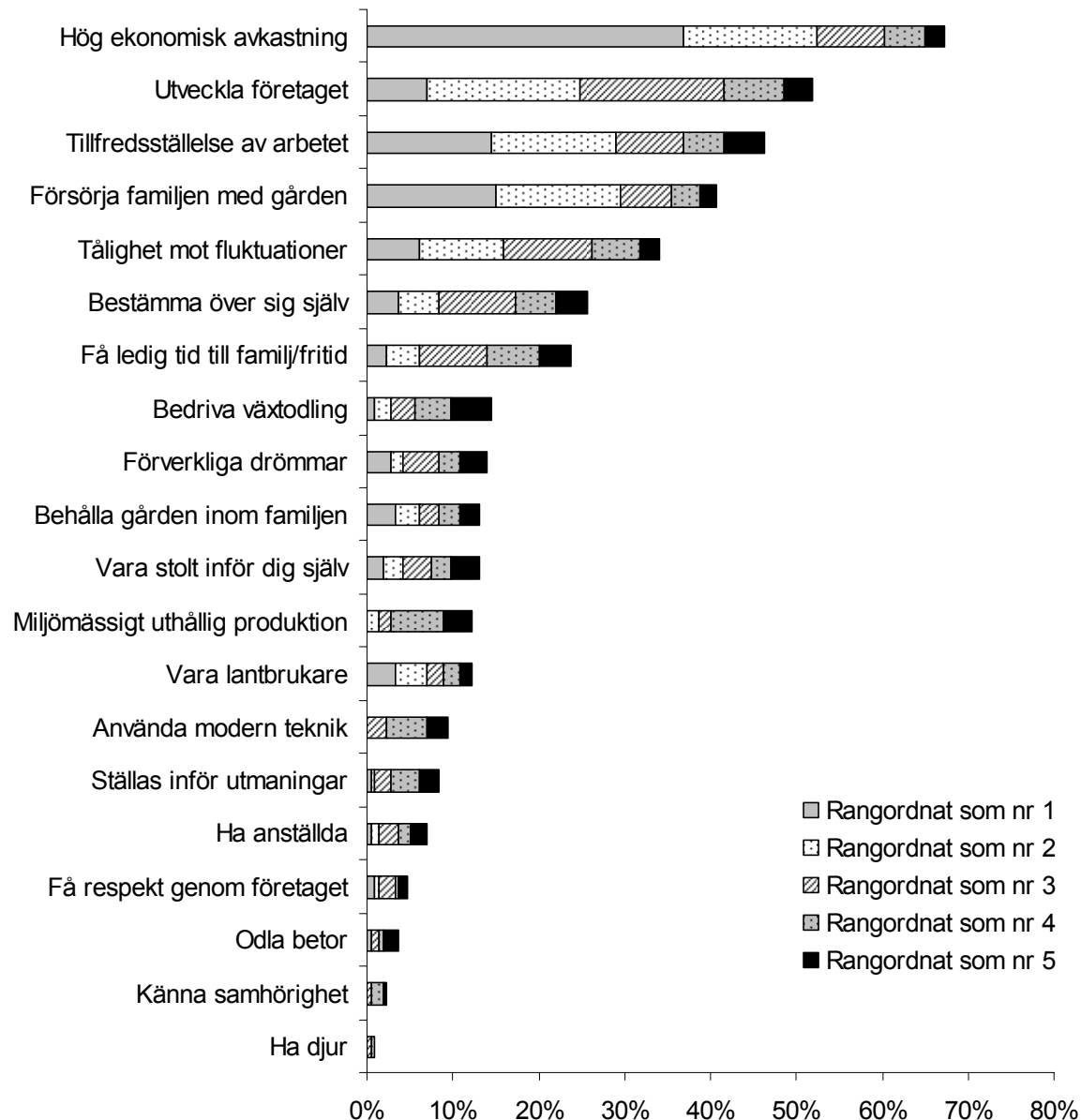


Diagram 5.4. Rangordnade påståenden om vad som är viktigt för respondenterna.

Att ha hög ekonomisk avkastning var det påstående som flest har rangordnat som nummer ett och även det som flest har angett totalt sett. Att utveckla företaget var det vanligaste påståendet att rangordna som nummer två och nummer tre och totalt sett den näst vanligaste påståendet som respondenterna har angett. Ungefär lika många respondenter har rangordnat att känna tillfredsställelse av arbetet och att kunna försörja familjen på gårdens inkomster som nummer ett. Dessa två påståenden är totalt sett det tredje och det fjärde vanligaste påståendet som respondenterna har angett bland de fem viktigaste av de tjugo påståenden de fick välja mellan. Andra påståenden som är angivna relativt ofta är att företaget är tåligt mot vanliga fluktuationer i priser, skördenivå osv., att vara oberoende samt att få ledig tid till familj och fritid. Mellan de fyra grupperna finns skillnader i hur högt rankade de olika påståendena är. Det totalt sett högst rankade påståendet, att ha hög ekonomisk avkastning, är viktigare för respondenterna i

grupp 1 än för respondenterna i de övriga grupperna. Mellan grupp 1 och grupp 3 är skillnaden störst och ett t-test ger t-värdet 1,74. Även för påståendet att utveckla företaget hittas skillnader mellan grupp 1 och de övriga grupperna. Respondenterna i grupp 1 tycker inte att utveckla företaget är viktigt i samma höga grad som grupp 2 ( $t = 2,02$ ), grupp 3 ( $t = 1,8$ ) och grupp 4 ( $t = 2,36$ ). Att känna tillfredsställelse av arbetet var högst rankat i grupp 3 och lägst rankat i grupp 1. För detta påstående gav ett t-test mellan grupp 1 och grupp 3 t-värdet 1,63. Ytterligare ett påstående där grupp 1 skiljer sig från de övriga är hur viktigt det är att vara oberoende och bestämma över sig själv, vilket grupp 1 tycker är viktigare än de övriga grupperna. Störst skillnad är det mellan grupp 1 och grupp 2 ( $t = 1,75$ ).

Av de fem vanligaste påståendena räknas fyra av dem som instrumentella värderingar. Det enda av de fem vanligaste påståendena som inte är en instrumentell värdering är att känna tillfredsställelse av arbetet, som klassificeras som en inre värdering. Av respondenterna har 94 % rangordnat minst ett av de påståenden som räknas som instrumentella värderingar bland de fem viktigaste, av de tjugo påståenden fick välja mellan. För de påståendena som räknas som inre värderingar är motsvarande siffra 76 %. Expressiva och sociala värderingar har något lägre vikt för respondenterna. Någon eller några expressiva värderingar är rangordnad bland topp fem av 31 % av respondenterna och 46 % har rangordnat sociala värderingar bland de fem viktigaste. Mellan de fyra grupperna som har kommit olika långt i beslutsprocessen hittas inga skillnader när påståendena hänförs till olika typer av värderingar.

## 5.3 Betodlarnas beslutsprocess

### 5.3.1 Problemupptäckt

I genomsnitt tror en svensk betodlare att han eller hon kommer att förlora 200 000 kr per år på grund av sockerreformen. Spridningen är stor, mellan 0 kr till 1000 000 kr, med en standardavvikelse på 159 000 kr. Som kan ses i tabell 5.2 var den förväntade förlusten per år större i grupp 1 än i grupp 4 vilket kan bero på att de som genomfört någon åtgärd redan kompenserat för en del av inkomstbortfallet. Dock är skillnaden mellan grupperna inte signifikant. Problemets kvalitativa storlek mäts på en skala från noll till fyra, där noll betyder inget problem, ett betyder osäkerhetsproblem, två betyder ett litet problem, tre betyder ett stort problem och fyra betyder ett mycket stort problem. En majoritet av lantbrukarna uppfattar problemet som ett mindre problem som bara kräver små förändringar i företaget. För att mäta skillnaden i värdeuppfyllelse är den förväntade värdeuppfyllelsen 2009 subtraherad från dagens värdeuppfyllelse. Som ses i tabell 5.2 är skillnaden i värdeuppfyllelse högre i den grupp där inga alternativ är hittade än. För denna variabel visar t-test på en signifikant skillnad ( $t = 1,92$ ) mellan grupp 1 och grupp 4. Problemupptäckt har gjorts mellan 2002 och 2007, med ett medel för hela svarsgruppen på 2005. För variabeln ”när problemupptäckten är gjord” har en signifikant skillnad ( $t = 2,21$ ) hittats mellan dem som genomfört någon åtgärd och dem som inte genomfört någon åtgärd. Den grupp som redan har genomfört någon åtgärd har gjort problemupptäckt tidigare än övriga. 15 % av det totala antalet respondenter har svarat att de har något annat problem än sockerreformen i företaget och 16 % har svarat att det haft något personligt problem som kan ha påverkat företaget negativt de senaste fem åren.

Tabell 5.2. *Lantbrukarnas problemupptäckt och bedömning av problemet*

Grupp Variabel	1 - Ej hittat alternativ		2 - Hittat alternativ		3 - Valt åtgärd		4 - Åtgärd genomförd		5 - Åtgärd ej genomförd	
	Medel	Stdav	Medel	Stdav	Medel	Stdav	Medel	Stdav	Medel	Stdav
Förväntad nettoförlust (Tkr)	240,2	208,9	208	154,2	193,3	133,5	190,5	153	212,6	166
Problemets storlek (0-4)	2,3	1,1	1,8	0,8	2,2	1,0	2,0	1,0	2,1	1,0
Skillnad i värdeuppfyllelse	-1,4	1,9	-1,1	1,2	-0,8	1,6	-0,8	1,4	-1,1	1,6
Tidpunkt för problemupptäckt	2005,1	0,8	2005,2	1,0	2005,1	1,2	2004,8	1,1	2005,1	1,0

Hur bedömningen av hur stort problem sockerreformen är eller kommer att bli har gjorts kan ha påverkat hur snabbt åtgärder för att kompensera inkomstbortfallet har hittats. Grupp 1 har i lägre utsträckning än grupp 3 och grupp 4 diskuterat konsekvenserna av sockerreformen med någon. Totalt sett har 40 % av respondenterna diskuterat konsekvenserna av sockerreformen med någon. Övriga 60 % har antingen gjort bedömningen grundat på generella effekter av sockerreformen som de läst eller hört om och som de sedan anpassat till sitt företag eller så har de gjort bedömningen helt på egen hand. Mellan grupperna kan små, ej signifikanta skillnader hittas i hur mycket tid som läggs på att läsa facktidningar. Grupp 3 lägger ner mest tid, 2,7 timmar i veckan, följt av grupp 4, grupp 2 och grupp 1. Bara marginella skillnader hittas i om mer tid läggs ner på att läsa facktidningar efter att problemupptäckten är gjord.

När det gäller att hitta information om hur stort problem sockerreformen är eller kommer att bli är de tre viktigaste informationskällorna Sveriges betodlares centralförening (SBC), växtodlingsrådgivare, Danisco och facktidsskrifter, vilket kan ses i diagram 5.5. Dessa bedöms som viktiga av över 50 % av respondenterna. Efter dessa följer ekonomirådgivare, Internet och grannar och kollegor, som alla är bedömda som viktiga av över 25 % av respondenterna. Vid bedömning av sockerreformens konsekvenser har kurser och studiecirklar, familjen, dagstidningar, anställda och radio- och tv-program varit av mindre betydelse som informationskälla.

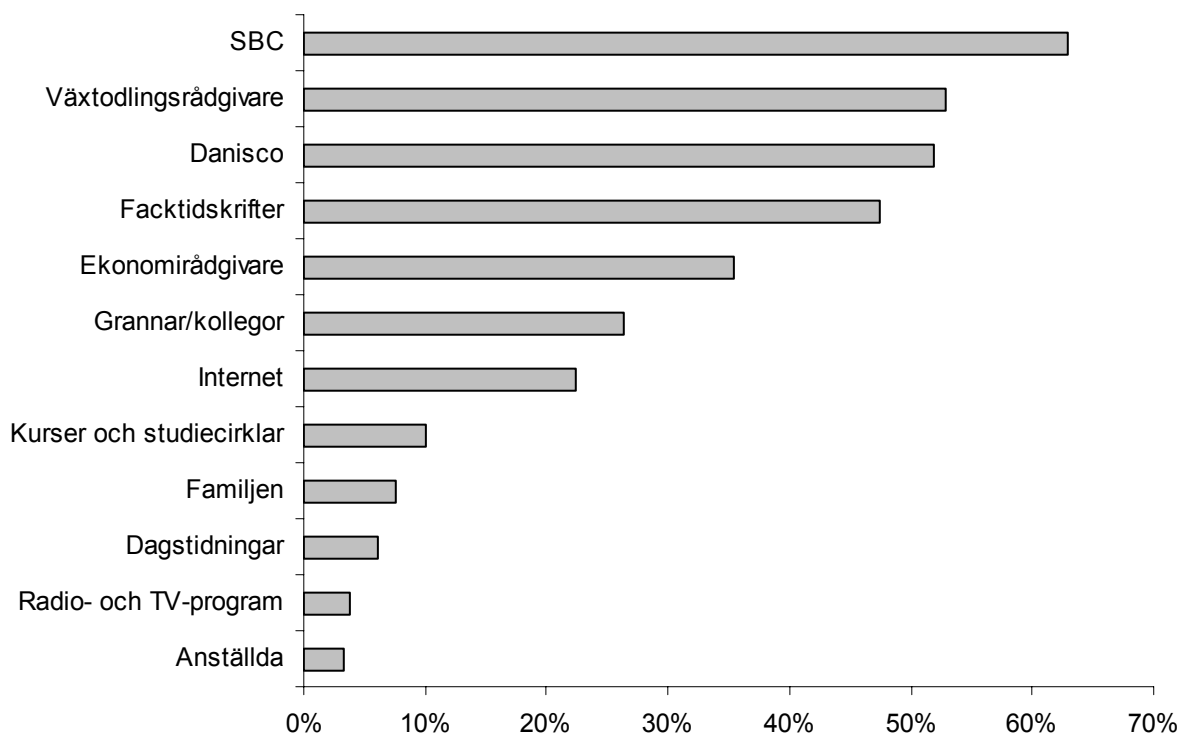


Diagram 5.5. Andel av respondenterna som bedömt respektive informationskälla som viktig när sockerreformens konsekvenser bedömts.

En intressant skillnad mellan de fyra grupperna finns i hur många som har angett att de tycker att ekonomirådgivare är en viktig informationskälla när sockerreformens konsekvenser bedöms. Grupp 1 tycker i lägre grad än grupp 2 ( $t = 1,92$ ), grupp 3 ( $t = 2,69$ ) och grupp 4 ( $t = 3,23$ ) att ekonomirådgivare är en viktig informationskälla. För grupp 4 är vikten av ekonomirådgivare som informationskälla högre än för grupp 5 ( $t = 2,11$ ). En annan intressant skillnad är att grannar, kollegor och andra lantbrukare har lägre vikt som informationskälla för respondenterna i grupp 1 än för respondenterna i grupp 3 ( $t = 2,22$ ) och grupp 4 ( $t = 1,96$ ). När information om hur stort problem sockerreformen kan tänkas bli har eftersökts har 36 % av respondenterna angett att de stött på svårigheter. Respondenterna i grupp 4 har stött på svårigheter i något lägre grad än de övriga respondenterna, framför allt respondenterna i grupp 3. För t-test mellan grupp 3 och grupp 4 erhålls t-värdet 2,34.

För att undersöka hur information om sockerreformens konsekvenser bearbetas har respondenterna fått välja mellan ett antal alternativ som representerar olika grader av analytiskt tänkande. Resultaten redovisas i diagram 5.6 nedan och visar det mest analytiska alternativ respondenterna har valt. Alla angav att de bearbetar informationen på något sätt. Ungefär en fjärdedel angav att de bearbetar informationen med hjälp av dator, vilket var det alternativ som klassas som mest analytiskt. Ungefär lika många svarade att de använder papper och penna och nära 30 % svarade att de diskuterar informationen med någon. Att fundera på för- och nackdelar är analytiskt eftersom informationen bearbetas i hjärnans arbetsminne och det görs medvetet, men är inte lika analytiskt som att använda sig av papper och penna eller dator. Ungefär 20 % av respondenterna angav detta alternativ som det mest analytiska. Bara 2 % angav att de enbart

använder intuition för att bearbeta information. På en skala från noll till fem, där noll är mest intuitivt och fem är mest analytisk, blir medel för det totala antalet respondenter 3,6 med en standardavvikelse på 1,1. För denna variabel hittades inga signifikanta skillnader mellan de olika grupperna.

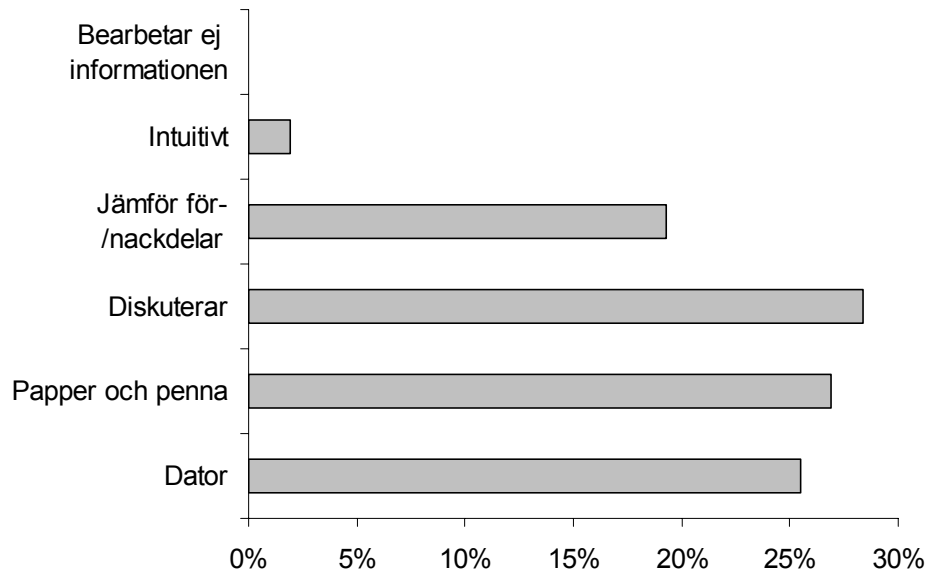


Diagram 5.6. *Hur information om sockerreformens konsekvenser bearbetas. Visar hur många som har angett respektive alternativ som det mest analytiska.*

### 5.3.2 Hitta alternativ

Av alla respondenterna har 80 % angett att de har hittat någon eller några åtgärder som de anser är realistiska. De åtgärder som har angetts har delats in i 21 grupper enligt bilaga 5. Hur många som har angett en eller flera åtgärder i dessa grupper visas i diagram 5.7 nedan. Av alla som angett att de hittat någon åtgärd är det inte alla som har angett vilken denna åtgärd är. Därför ska diagram 5.7 nedan utläsas som hur många procent av dem som hittat någon åtgärd som har angett ett visst alternativ.

Två grupper innefattar mer spridda åtgärder än de övriga. Den ena gruppen är mindre nysatsning eller utökning av befintlig driftsgren. Exempel på åtgärder som är angivna i denna grupp är att investera i nya maskiner, öka omfattningen av djurproduktionen eller utöka någon annan driftsgren som uthyrning av hus eller turism. Den andra gruppen är stor nysatsning eller utökning av befintlig driftsgren. I denna ingår åtgärder som till exempel investering i vindkraftverk, biobränsle eller gårdsbageri men även utökning av liknande verksamheter. Dessa åtgärder är större i sin omfattning eller mindre traditionella för ett lantbruksföretag än vad den första nämnda gruppen är. I dessa två grupper har åtgärder som inte varit tillräckligt ofta förekommande för att sorteras i en egen grupp samlats. Att dessa två grupper är bland de vanligaste förekommande tyder på att många åtgärder är unika för enskilda lantbrukare och att stor uppfinningsrikedom finns bland respondenterna i undersökningen.



Den vanligaste gruppen åtgärder är att kostnadseffektivisera. I denna grupp ingår att effektivisera, rationalisera och dra ner på kostnader utan att öka eller minska omfattningen av produktionen nämnvärt. Några exempel på åtgärder i denna grupp som respondenterna har angett är att förhandla om arrenden och räntor, minska tidsåtgången i odlingen och att vara extra försiktig med kostnader. Att börja arbeta utanför företaget eller att arbete mer utanför företaget angavs som en realistisk åtgärd som övervägs av 15 % av det totala antalet respondenter. Denna åtgärd innebär minskad arbetstid i företaget och därmed minskat beroende av det. Åtgärdsgruppen spannmålstork och lagring består bara av åtgärder som innefattar utökad eller nybyggnad av spannmålstork och lagring. 14 % av respondenterna har angett att denna åtgärd kan vara intressant, vilket gör den till den vanligast förekommande enskilda större åtgärden. Den näst vanligaste enskilda större åtgärden som övervägs är att utöka arealen. Detta övervägs av 13 % av respondenterna och innefattar både köp och arrende av mark och skog. Övriga åtgärder som angavs av mer än 10 % är i fallande ordning, samarbeta mer, utöka betodlingen och öka annan gröda. Att öka körslor angavs av nära 8 % av respondenterna. Runt 5 % har angett att de överväger att genomföra en satsning på uppvärmning eller energi, minska investeringar, sluta som lantbrukare eller minska antalet inlejda timmar. Relativt få, mellan 1 % och 4 %, anser att sälja eller arrendera ut mark eller annan egendom, ändra produktionsteknik, öka eller minska insatserna i betodlingen, avveckla en del av företaget eller att öka antalet inlejda timmar är alternativ som är realistiska åtgärder för att kompensera för inkomstbortfallet på grund av sockerreformen. Det är rimligt att anta att större åtgärder är angivna i högre grad än små åtgärder eftersom frågan gäller vilka åtgärder som har hittats och som anses vara realistiska åtgärder för att kompensera för det inkomstbortfall som sockerreformen innebär. På grund av denna formulering kan frågan tolkas som vilka större åtgärder som övervägs.

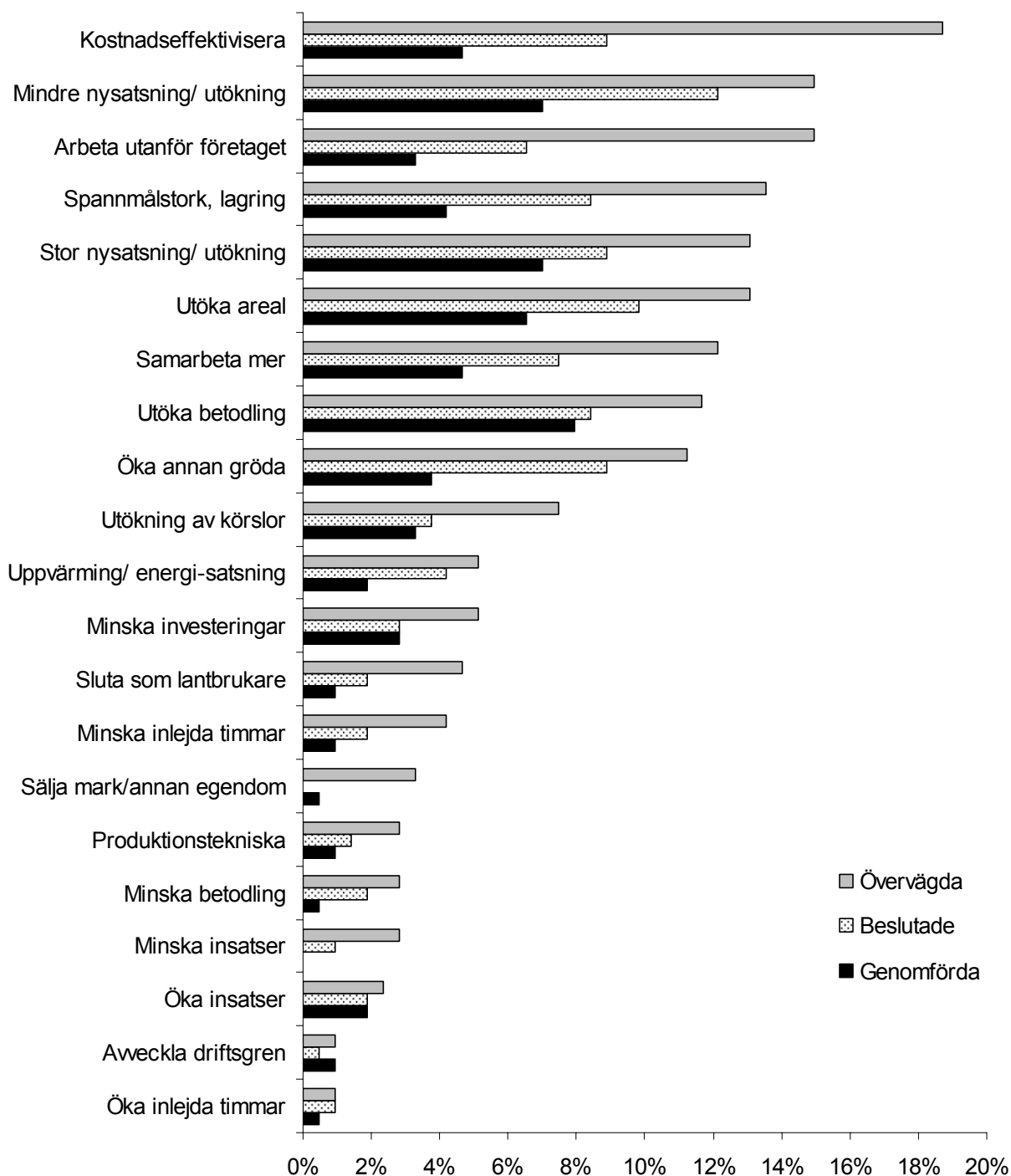


Diagram 5.7. Gruppering och frekvens av åtgärder som har övervägts, har beslutats eller har genomförts. Frekvensen anger hur många procent av dem som har svarat på enkäten som har angett en åtgärd i en viss grupp.

För att mäta hur långt ifrån dagens verksamhet de övervägda åtgärderna ligger är de klassificerade efter en skala från minus tre till plus tre. Noll betyder ingen förändring mot dagens omfattning, minus betyder minskad omfattning och plus betyder ökad omfattning. I diagram 5.8 nedan visas hur långt ifrån dagens drift de angivna åtgärderna ligger.

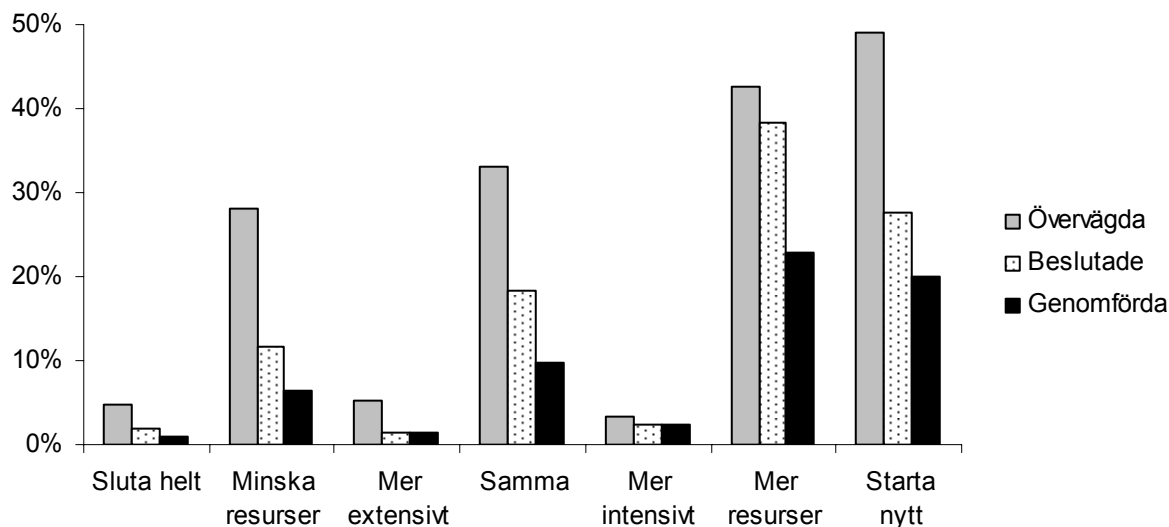


Diagram 5.8. Andel av respondenterna som har övervägt, har beslutat om eller har genomfört någon åtgärd och hur långt ifrån dagens drift denna eller dessa ligger. Varje respondent kunde ange mer än en åtgärd på varje fråga.

Även om en åtgärd ligger långt ifrån dagens drift kan omfattningen av åtgärden vara liten. För att mäta hur stor omfattning de angivna åtgärdena har är de klassificerade på en skala från ett till fem där ett betyder liten omfattning och fem betyder stor omfattning. I diagram 5.9 nedan ses resultatet av klassificeringen. De flesta åtgärdena som övervägs är klassificerade som låg till mellan omfattning.

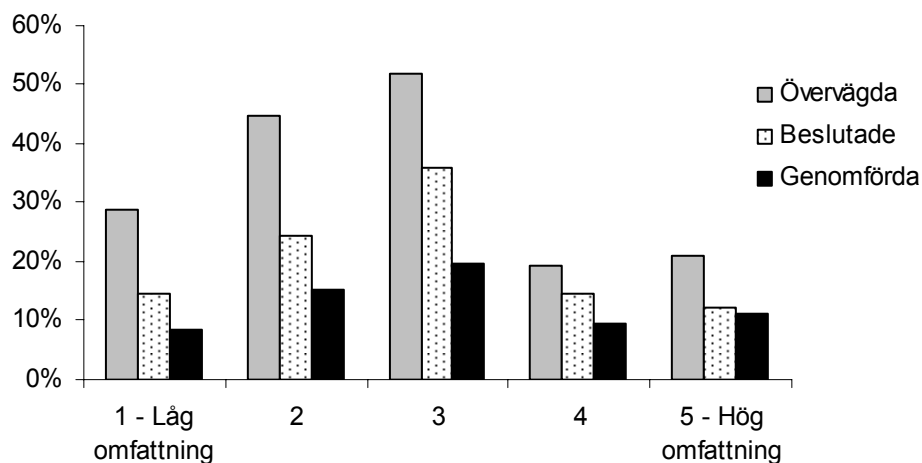


Diagram 5.9. Andel av respondenterna som överväger, har beslutat om eller genomfört någon åtgärd i varje omfattningsklass. Varje respondent kunde ange mer än en åtgärd på varje fråga.

En annan intressant variabel när det gäller vilka åtgärder som har hittats är hur riskfyllda de är, vilket kan ses i diagram 5.10. Åtgärdena har klassificerats på en tregradig skala från låg risk till hög risk. De åtgärder som övervägs lutar åt det mer riskfyllda hållet, men spridningen är jämnare än för åtgärder som är beslutade eller genomförda.

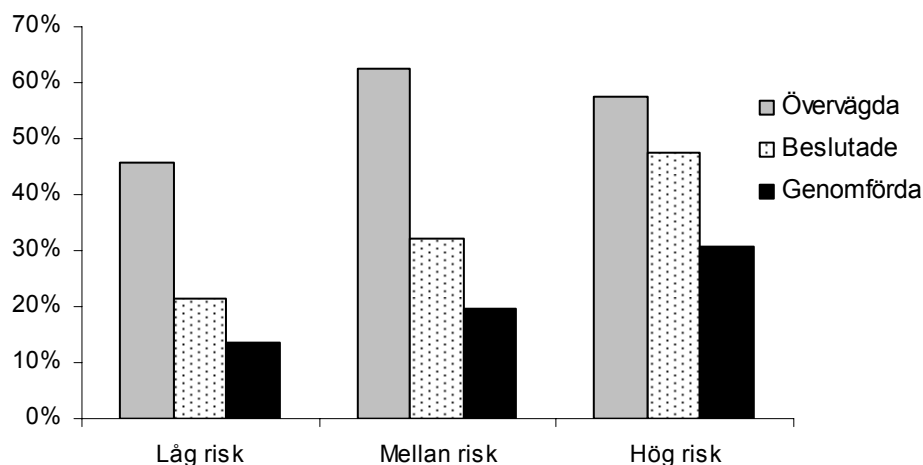


Diagram 5.10. *Andel av respondenterna som överväger, beslutat om eller genomfört någon åtgärd i respektive riskklass. Varje respondent kunde ange mer än en åtgärd på varje fråga.*

De övriga variabler som används för att klassificera åtgärderna är huruvida åtgärden går att genomföra stegvis eller inte, om åtgärden är reversibel och om beslutet om åtgärden är av unikt eller repetitivt slag. 84 % av de åtgärder som respondenterna överväger går att genomföra stegvis. Detta gör att omfattningen och risken med en åtgärd kan fasas in under en period. Dessutom är 70 % av de övervägda åtgärderna av reversibel typ. Med det menas att lantbrukaren kan ångra sig efter att åtgärden är genomförd eller när den håller på att genomföras. Även detta minskar den direkta risken av en åtgärd. De flesta, 83 %, av åtgärderna som angavs är av unik typ. Det betyder att de flesta åtgärderna inte är något som genomförs i den dagliga driften eller flera gånger per år.

Bara en tredjedel av respondenterna tror att de åtgärder som de hittat kommer att täcka inkomstbortfallet. Av de två tredjedelar som inte tror att de åtgärder de har hittat kommer täcka hela inkomstbortfallet, tror ändå hälften att deras privatuttag ur företaget kommer att kunna bibehållas. Den grupp som har genomfört åtgärder tror i högre grad att dessa kommer att kunna täcka inkomstbortfallet än de som inte har genomfört några åtgärder än ( $t = 1,89$ ). När alternativ hittas och bedöms visar sig 73 % av respondenterna använda sig av analytiskt tänkande.

De viktigaste informationskällorna för att hitta handlingsalternativ är växtodlingsrådgivare, facktidsskrifter, grannar och kollegor och ekonomirådgivare, vilket kan ses i diagram 5.11. Dessa fyra informationskällor är viktiga för mer än 40 % av respondenterna i undersökningen. Sveriges betodlares centralförening (SBC) och Danisco har lägre betydelse som informationskällor för att hitta handlingsalternativ än för att bedöma konsekvenserna av sockerreformen och bedöms som en viktig informationskälla av 27 % respektive 33 % av respondenterna. När handlingsalternativ ska hittas bedöms familjen ha en viktig roll som informationskälla av 28 % vilket kan jämföras med när sockerreformens konsekvenser ska bedömas då bara 8 % angav att familjen var en viktig informationskälla. Internet bedöms som viktigt av 25 % och kurser och studiecirkelar av 15 %. Anställda, dagstidningar och radio- och tv-program är av mindre betydelse som informationskälla för att hitta handlingsalternativ.

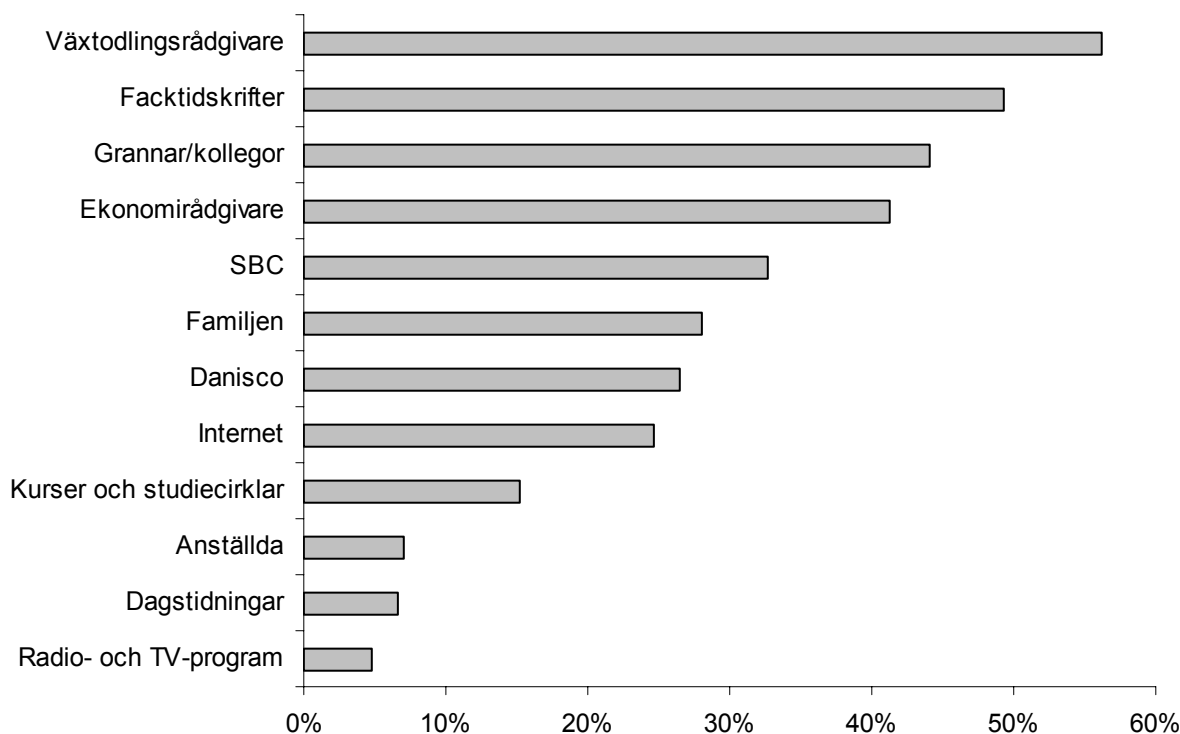


Diagram 5.11. *Andel av respondenterna som bedömt respektive informationskälla som viktig när åtgärder ska hittas och bedömas.*

När information om handlingsalternativ ska hittas är spridningen mellan vilka informationskällor som respondenterna tycker är viktiga större än när information om sockerreformens konsekvenser eftersöks. Information hämtas alltså från fler källor när handlingsalternativ ska hittas.

Skillnader mellan grupperna hittades för hur många som tycker att ekonomirådgivare, grannar och kollegor, Internet, kurser och studiecirkel och anställda är viktiga informationskällor för information om handlingsalternativ. Ekonomirådgivare bedömdes vara en viktigare informationskälla av respondenterna i grupp 4 än de övriga grupperna tillsammans ( $t = 1,99$ ). Grupp 1 tyckte i mindre grad än grupp 2 ( $t = 1,95$ ), grupp 3 ( $t = 3,26$ ) och grupp 4 ( $t = 2,03$ ) att grannar och kollegor var viktiga informationskällor. Internet är mindre viktigt för grupp 1 och grupp 2 än grupp 3 ( $t = 2,22$ ,  $t = 1,94$ ) och grupp 4 ( $t = 1,96$ ,  $t = 1,67$ ). 38 % av respondenterna har angett att de har haft svårigheter att hitta information om handlingsalternativ. Inga signifikanta skillnader har hittats mellan grupperna för denna variabel.

### 5.3.3 Val av åtgärd

64 % av respondenterna angav att de hade beslutat sig för en eller flera åtgärder. Av dem var 76 % helt säkra på att åtgärden skulle genomföras medan 24 % svarade att åtgärden troligen kommer att genomföras. I diagram 5.7 ovan redovisas hur vanligt förekommande de olika åtgärderna var. När åtgärderna som respondenterna beslutat om har analyserats har ingen hänsyn tagits till om de är helt säkra på att åtgärden kommer att genomföras eller om de har angett att den troligen

kommer att genomföras. Båda alternativen har bedömts som att beslut om en eller flera åtgärder är fattat. Av de 64 % som har angett att de beslutat sig för någon eller några åtgärder är det inte alla som har angett vad. Därför gäller samma sak med beslutade åtgärder som med övervägda åtgärder. Svaren ska visa hur många som angett en åtgärd i en grupp.

Mindre nysatsning eller utökning av befintlig drift och större nysatsning eller utökning av befintlig drift är vanliga även bland de åtgärder som beslut har fattats om. Mindre nysatsningar eller utökning av befintlig drift har angetts av mer än 12 % av alla respondenterna. Motsvarande siffra för större nysatsningarna eller utökningarna av befintlig drift är strax under 9 %.

Den enskilt vanligaste åtgärden som beslut har fattats om är att utöka arealen, vilket nära 10 % av respondenterna har angett. Mellan 6 % och 9 % har angett att öka annan gröda, kostnadseffektivisera, utöka betodlingen, investera i spannmålstork och lagring, samarbeta mer med kollegor och att arbeta mer utanför företaget är åtgärder som de har beslutat sig för att genomföra. Att utöka körslor, satsa på uppvärmning eller energi och att minska investeringar är åtgärder som har angivits av runt 3 % till 4 % av respondenterna. Övriga åtgärder har angivits av mindre än 2 % av respondenterna.

Avståndet mellan dagens drift och de åtgärder som beslut har fattats om ses i diagram 5.8 ovan. Den vanligaste åtgärden som beslut har fattats om rör sig om ökade resurser i den befintliga verksamheten. Av respondenterna har 38 % fattat beslut om en sådan åtgärd. Några färre, 28 %, har fattat beslut om någon åtgärd som innebär nystart av någon verksamhet eller driftsgren. Av respondenterna har 18 % beslutat om åtgärder som inte innebär någon utökning eller minskning jämfört med dagens drift. Som kan ses i diagram 5.9. är den vanligaste omfattningen av de beslutade åtgärderna medel på en skala från låg till hög. De flesta av de beslutade åtgärderna har klassificerats som åtgärder som innebär hög risk. Av de åtgärder som beslut har fattats om har mer än dubbelt så många klassificerats som åtgärder med hög risk än låg risk. För de åtgärder som beslut fattats om var variablerna stegvis genomförande eller ej, reversibla eller ej och unika eller repetitiva inte nämnvärt annorlunda än för de åtgärder som övervägs.

Av dem som har fattat beslut om vilken eller vilka åtgärder de ska genomföra svarade 45 % att de kan genomföra åtgärden i liten skala först innan någon större investering behöver göras. Ingen signifikant skillnad hittas mellan grupperna. 55 % av respondenterna har känt tvekan när de bestämt sig för att genomföra en åtgärd. Denna tvekan är i ungefär lika delar grundad i osäkerhet i investeringskostnader, pressad arbetssituation, ovilja att binda upp sig för framtida betalningar och osäkerhet om åtgärden är tillräckligt lönsam. Dessa fyra var de alternativ som gavs till frågan. Grupp 5 har tvekat inför beslut om en åtgärd i större utsträckning än vad grupp 4 har gjort ( $t = 1,92$ ).

När åtgärder har valts visar det sig att 83 % av respondenterna har använt sig av analytiskt tänkande. Mellan de två grupper som tagit beslut om någon åtgärd, alltså grupp 3 och grupp 4, har ingen signifikant skillnad hittats. När ett beslut har fattats diskuterar 92 % av respondenterna beslutet med någon innan det genomförs. För denna variabel hittas små skillnader mellan alla grupperna och signifikanta skillnader hittas mellan grupp 1 och grupp 4 ( $t = 2,36$ ) och mellan grupp 4 och grupp 5 ( $t = 1,75$ ). De som betodlare oftast diskuterar ett beslut med är familjen och andra släktingar, rådgivare och bokförare eller grannar, kollegor och andra lantbrukare. En signifikant skillnad ( $t = 1,85$ ) hittas mellan grupp 4 och grupp 5 för hur vanligt det är att diskutera

ett beslut med familjen eller andra släktingar innan det genomförs. En signifikant skillnad ( $t = 1,77$ ) hittas också mellan grupp 1 och grupp 3 för hur vanligt det är att diskutera ett beslut med rådgivare eller bokförare.

### 5.3.4 Genomförande av åtgärd

Av alla respondenterna har 54 % redan genomfört någon åtgärd. Den vanligaste åtgärden som har genomförts är att utöka betodlingen, vilket 8 % av respondenterna har angett. Mindre nysatsning eller utökning av befintlig driftsgren och större nysatsning eller utökning av befintlig driftsgren har båda genomförts av 7 %, vilket gör dem till de näst vanligaste åtgärderna som har genomförts. Eftersom de båda består av en rad olika åtgärder som för sig själva inte var tillräckligt ofta förekommande för att sorteras i en egen grupp, visar detta att det är stor variation mellan de åtgärder som genomförs. Att utöka arealen var också en åtgärd som redan var genomförd hos många respondenter. Nästan 7 % av respondenterna har utökat arealen. Mellan 3 % och 5 % av respondenterna har angett att de genomfört någon av åtgärderna kostnadseffektivera, samarbeta mer med kollegor, investera i spannmålstork och lagring, öka annan gröda än sockerbetor, arbeta utanför företaget, utöka körslor eller minska investeringar. Att öka insatserna i betodlingen och att satsa på uppvärmning eller energi var genomförda av 2 % av respondenterna. Övriga åtgärder var det mindre än 1 % som har genomfört.

Av alla respondenterna är det 23 % som har genomfört någon åtgärd som medför ökade resurser till den befintliga verksamheten och 20 % som genomfört någon åtgärd som innebär nystart av en ny verksamhet eller ny driftsgren, vilket kan ses i diagram 5.8. Väldigt få har genomfört någon åtgärd som innebär mer extensiv drift, mindre insatser i verksamheten eller att sluta helt. Omfattningen av de olika genomförda åtgärderna är fördelad på samma sätt som för åtgärder som är övervägda eller beslutade, vilket kan ses i diagram 5.9. Av de åtgärder som är genomförda är något större andel klassificerade som hög omfattning än de åtgärder som övervägs eller är beslutade. Av alla respondenterna har 31 % genomfört någon åtgärd som innebär hög risk, 20 % genomfört någon åtgärd som innebär medel risk och 14 % genomfört någon åtgärd som innebär låg risk.

När ett beslut väl är genomfört kontrollerar 58 % av respondenterna endast översiktligt beslutets resultat, 30 % anger att de kontrollerar beslutets resultat noggrant och 12 % anger att de inte kontrollerar beslutets resultat alls.

## 5.4 Sammanfattning av resultat

För att sammanfatta de skillnader som har hittats mellan de olika grupperna har jag sammanställt tabell 5.3, som visar alla signifikanta skillnader. Skillnader mellan grupperna baseras på t-tester. För att göra data möjlig att presentera i en tabell har t-värdena bytts ut mot plus- och minustecken, vilken representerar en signifikant skillnad mellan två grupper. Plus betyder att den första gruppen har ett högre värde än den andra gruppen och minus betyder att den första gruppen har ett lägre värde än den andra gruppen.

I tabell 5.3 ingår även en jämförelse av de faktorer där avvikelser har hittats för Team 20/20. Eftersom Team 20/20 bara består av sju respondenter är inte dessa skillnader signifikanta.

Tabell 5.3. *Faktorer där signifikanta skillnader har hittats mellan grupperna*

	1 mot 2	1 mot 3	1 mot 4	2 mot 3	2 mot 4	3 mot 4	5 mot 4	20/20 mot alla
<b>Signifikanta faktorer</b>								
<b>Yttre faktorer</b>								
<i>Lantbrukarens sociala och övriga omvärld</i>								
Antal beslutsfattare			+			+	+	
Tar beslut tillsammans med hustru/man/sambo				-	-			
Tar beslut tillsammans med medarbetare/kompanjon	+		+			+	+	
Tar beslut tillsammans med annan	-		-					
<i>Gårdens egenskaper</i>								
Har mjölkproduktion			+				+	
Har annan produktionsgren		-	-	-	-		-	-
Antal produktionsgrenar				-	-			+
Tillhandahåller maskintjänster till andra					+			
Kan öka arbetsinsats i företaget		-	-	-	-	-	-	
Make/maka/sambo arbetar utanför gården	-		-					
Outnyttjad maskinkapacitet i företaget								+
Omsättning								+
Andel av familjens inkomst från arbete utanför gården	-			+				
<b>Inre faktorer</b>								
<i>Lantbrukarens personliga egenskaper</i>								
Utbildningsnivå			-			-	-	
Ålder		+	+	+				
Tid till att sluta som lantbrukare		-	-	-		+		
Tid som företagsledare för lantbruk	+	+	+					
Tid som företagsledare för annat än lantbruk	-		-	+				
Yrkeserfarenhet från annat än lantbruk	+	+	+					
Erfarenhet av tidigare större förändringar			-			-	-	
Locus of control		-	-	-	-		-	+
Framtidstro om lönsamhetsutveckling i betodling		-		-				
Framtidstro om lönsamhetsutveckling i spannmål								+
Möjligt att minska produktionskostnaden betodlingen		-	-					
Nå storleksfördelar genom att utöka egen areal		+	+					
Nå storleksfördelar genom att samarbeta med andra	-	-	-					
Sociala fördelar viktig effekt av samverkan					-		-	
Bättre teknik viktig effekt av samverkan								-
Utjämnade arbetstoppar viktig effekt av samverkan		-		-				
Färre arbetstimmar viktig effekt av samverkan		-	-	-	-		-	
Bättre läglighetseffekter viktig effekt av samverkan		-	-					



Kan tänka sig att utöka samverkan	-	-	-		-		-	+
Kan tänka sig att driva lantbruk i kompanjonskap	-	-	-				-	-
Attityd till investeringar		-	-					
Stimulerande utmaningar viktigare än låga risker		-	-					
Värdering att ha hög ekonomisk avkastning		+						
Värdering att försörja familjen på gårdens inkomster								+
Värdering att utveckla företaget	-	-	-					
Värdering att ha anställda			+					
Värdering att vara lantbrukare	-		-					
Värdering att känna tillfredställelse av arbetet		-						
Värdering att vara oberoende	+							
Värdering att ha djur						+		
Värdering att odla betor		+	+					
Värdering att använda modern teknik					+	+		
Värdering att ha en egen gård att vara stolt över				-		+	+	
Värdering att förverkliga drömmar och visioner			-				-	
Värdering att behålla gården inom familjen/släkten				-		+	+	
Värdering att känna gemenskap med andra								+
Värdeuppfyllelse före sockerreformen		+		+		-		
Värdeuppfyllelse efter sockerreformen			-			-	-	
<b>Betodlarnas beslutsprocess</b>								
<i>Problemupptäckt</i>								
Problemets kvalitativa storlek	+			-				
Skillnad värdeuppfyllelse			-					
Bedömt problem efter diskussion med rådgivare		-	-					+
Bedömt problem på egen hand	+	+	+					-
Bedömt problem genom diskussion med någon		-	-					+
När är problemupptäckten gjord					+		+	
Radio- & tv-program viktig infokälla vid prob.def.					+	+	+	
Familjen viktig infokälla vid prob.def.				-	-		-	
Grannar/kollegor viktig infokälla vid prob.def.	-	-	-					
Växtodlingsrådgivare viktig infokälla vid prob.def.								+
Ekonomirådgivare viktig infokälla vid prob.def.	-	-	-				-	
Kurser viktig infokälla vid prob.def.	-	-			+			
SBC viktig informationskälla vid prob.def.				+		-		
Bearbetar info genom att väga för-/nackdelar						-	-	
Bearbetar info genom diskussion med någon				-				
Bearbetar info genom intuition	-		-					
Bearbetar info med hjälp av papper och penna					-			
Bearbetar info med hjälp av dator			-					
<i>Hitta alternativ</i>								
Dagstidningar viktig infokälla för att hitta åtgärder		-		-		+		+
Radio-/tv-program viktig infokälla för att hitta åtgärder		-						
Internet viktig infokälla för att hitta åtgärder		-	-	-	-			
Anställda viktig infokälla för att hitta åtgärder	-		-					

Familjen viktig infokälla för att hitta åtgärder			-				-	+
Grannar/kollegor viktig infokälla för att hitta åtgärder	-	-	-			+		
Ekonomirådgivare viktig infokälla för att hitta åtgärder			-			-	-	+
Kurser viktig infokälla för att hitta åtgärder	-	-	-					
Överväger åtgärd pga passar väl med värderingar						-	-	+
Överväger åtgärd pga räknat på resultatförändringar								+
Är analytisk vid utvärdering av åtgärd								+
Är analytisk vid utvärdering av åtgärd (skala)								+
Är åtgärden tillräcklig för att täcka inkomstbortfallet							-	
<i>Val av åtgärd</i>								
Är åtgärd vald								+
Åtgärd är vald för att den känns bäst								+
Har du tvekat när åtgärd valts							+	
Tvekat på grund av osäkerhet i investeringskostnader						+	+	
Diskutera beslut innan genomförande			-				-	
Diskutera beslut innan genomförande med rådgivare		-						
Diskutera beslut innan genomförande med familj					-		-	
Diskutera beslut innan genomförande med anställda	-							
Diskutera beslut innan genomförande med andra								+

## 6. Diskussion

### 6.1 När och hur uppmärksammar betodlare ett behov av förändring?

Redan 2003, när EU:s övriga gemensamma jordbrukspolitik reformerades, fanns indikationer på att även marknadsordningen för socker skulle komma att genomgå en reform. 2004 lades ett förslag fram för sockerreformen och i början av 2006 togs beslut om sockerreformen. Information om reformens framskridande i EU bör under dessa år kontinuerligt ha funnits tillgänglig för betodlarna genom Danisco, Sveriges Betodlares Centralförening (SBC) och facktidsskrifter. Reformen trädde i kraft i juni 2006 vilket gör att 2006 års inkomst från betodlingen har påverkats av reformen. Det är alltså från 2003-2004 till idag som betodlarna förväntas ha upptäckt att sockerreformens konsekvenser är eller kan bli ett problem. Medel för alla betodlarna som har svarat på enkäten på frågan om vilket år de insåg att effekterna av sockerreformen är eller kan bli ett problem är 2005. Standaravvikelsen i respondenternas svar är 1,1 år. Diagram 6.1 nedan visar hur respondenternas svar är fördelade.

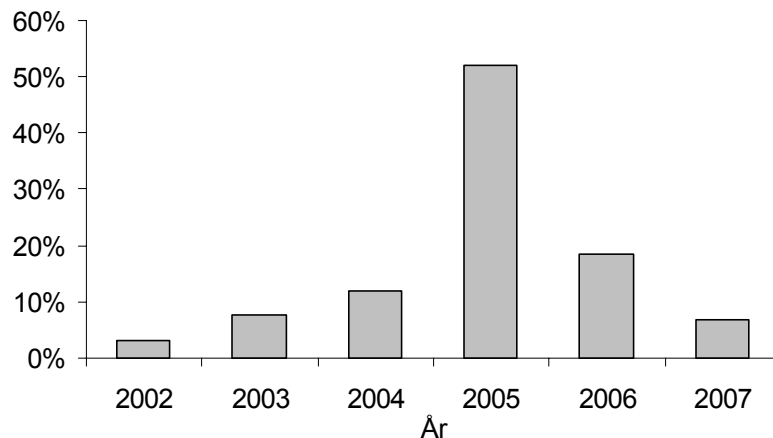


Diagram 6.1. *Fördelning av respondenternas svar på när de insåg att sockerreformen är eller kan bli ett problem för deras företag.*

När sockerreformens konsekvenser har bedömts har de viktigaste informationskällorna varit SBC, Danisco och facktidsskrifter. Det är dessa informationskällor som informationen om sockerreformen först bör ha kommit från. Den information som har hittats av betodlarna har i hög grad bearbetats med analytiska metoder. Ungefär hälften har använt sig av metoder som räknas som mycket analytiska och ungefär hälften av metoder som räknas som lite mindre analytiska. Knappast någon använde sig bara av intuitionen när de bearbetade informationen om sockerreformens konsekvenser. När betodlarna har bedömt sockerreformens konsekvenser har 40 % av respondenterna diskuterat med någon. Denna diskussion kan vara ett medel för att kontrollera sin egen bedömning eller för att få hjälp att bedöma konsekvenserna.

## 6.2 Åtgärder som har hittats, valts eller genomförts

De åtgärder som övervägs mest är att kostnadseffektivisera. Dock är det knappt hälften av dessa och ungefär en fjärdedel av dessa som har beslutat respektive genomfört denna åtgärd som har övervägt den. De åtgärder som ingår i att kostnadseffektivisera är till exempel att förhandla om arrenden och räntor eller att försöka effektivisera eller rationalisera betodlingen på något sätt. Dessa är åtgärder grundas på repetitiva beslut och innebär liten osäkerhet och risk för lantbrukaren.

Att arbeta utanför företaget är en åtgärd som många överväger. Denna åtgärd innebär att resurser flyttas från företaget och därmed att gårdens verksamhet minskas och lantbrukaren får inkomster från annat håll. Att arbeta utanför företaget kan vara ett vanligt alternativ eftersom det inte behöver göras några nya investeringar som ger högre osäkerhet och risktagande. Det verkar troligt att de som överväger att arbeta utanför företaget redan har hittat denna sysselsättning. Detta är dock inte fallet då knappt en fjärdedel av dem som överväger att arbeta utanför företaget har genomfört åtgärden.

Många tänker satsa på spannmålstork och lagring. Detta kan bero på att det ligger nära dagens verksamhet och att många redan har denna verksamhet i någon utsträckning vilket gör att de har erfarenhet av verksamheten. De ökade priserna på spannmål i världen och Lantmännens nedläggning av många siloanläggningar kan också vara anledningar till att investeringar i spannmålstork och lagring ligger rätt i tiden just nu. Det har funnits flera artiklar i facktidskrifter om ekonomiska fördelar med att torka och lagra spannmål själv vilket också kan vara en förklaring.

Många har angett att de överväger att utöka arealen. Detta är en åtgärd som är nära relaterad till om lantbrukaren tror att det kan bli mark tillgänglig för arrende eller köp i närheten. Det förklarar varför det är större andel av dem som överväger denna åtgärd som också har beslutat sig för och genomfört den än för många andra åtgärder.

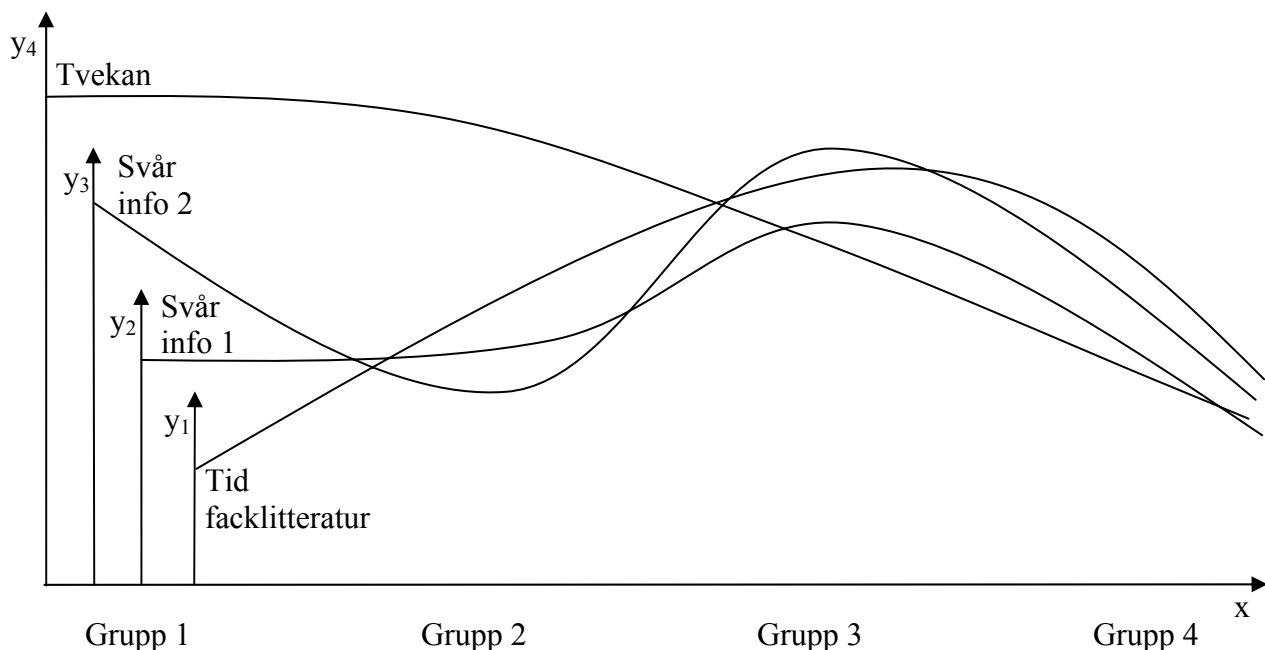
Mer samarbete med grannar och kollegor är också en vanlig åtgärd. Denna åtgärd är ett sätt att minska produktionskostnaderna genom att få en större areal att slå ut de fasta maskinkostnaderna på. Många har angett att de hellre vill utöka den egna arealen än att samarbeta för att nå storleksfördelar, men de flesta har ändå angett att de kan tänka sig att utöka eller starta en ny samverkan. Detta tyder på att i brist på tillgänglig mark är samverkan med andra lantbrukare en lösning för många. En annan åtgärd som kan minska maskinkostnaden per hektar är att utöka körslor. Denna åtgärd är det dock färre som har angett än att samarbeta mer. Det kan bero på att åtgärden innebär att ett kontaktnät med kunder måste byggas upp vilket gör det mer arbetskrävande än samarbete.

Att utöka betodling är det främst de lantbrukare som redan har genomfört åtgärder som har övervägt. Detta kan bero på att kvot blev tillgänglig efter att en del lantbrukare var tvungna att sluta med betodling när Köpingebro sockerbruk stängdes. Då har de som har utrymme i sin växtföljd och fortfarande har sockerbetor som sin mest lönsamma gröda kunnat köpa mer kvot. Att öka annan gröda än sockerbetor är det många som överväger men inte så många som genomfört än. Det kan bero på att sockerreformen inte kommer att vara fullt implementerad

förrän 2009 och att de därför behåller betodlingen tills priset har sänkts till en lägre nivå. Att detta alternativ övervägs kan också bero på att det verkar vara en logisk åtgärd när lönsamheten i betodlingen minskar. Detta är dock inte alltid fallet eftersom sockerbetor, även efter sockerreformen, fortfarande kommer att vara en av de lönsammaste grödorna på många håll. Det är inte många som anger att de tänker minska betodlingen, men denna åtgärd kan ses som en effekt av att öka andra grödor.

### 6.3 Hur åtgärder har hittats, valts eller genomförts

Beroende på hur långt lantbrukaren har kommit i beslutsprocessen verkar informationsbehovet variera. Ett antal variabler visar sambandet i figur 6.1 här under.



Figur 6.1. Informationsbehovet och osäkerheten i grupper som representerar olika faser av beslutsprocessen. Grafen har fyra y-axlar för att visa att de olika faktorerna har olika skalor. Faktorerna är - Tvekan: Hur mycket tvekan eller osäkerhet respondenten anger att han eller hon känner inför problemet eller hittade åtgärder. Svår info 1: Hur svårt det har varit att hitta information om sockerreformens konsekvenser. Svår info 2: Hur svårt det har varit att hitta information om vilka åtgärder som kan vara lämpliga. Tid facklitteratur: Hur mycket tid som respondenten har ägnat åt att läsa facktidningar.

Lantbrukarens upplevda osäkerhet antas vara den drivande faktorn till att söka information. Om lantbrukaren upplever att det är svårt att hitta information tolkas det därför som att osäkerheten är högre än om lantbrukaren inte har upplevt att det är svårt att hitta information. Antal timmar i veckan som ägnas åt att läsa facklitteratur visar att informationsbehovet ökar från grupp 1 till grupp 3 för att sedan minska igen till grupp 4. De två variabler som tar upp hur svårt det har varit att hitta information visas också i figur 6.1 nedan. Den ena variabeln berör information om sockerreformens konsekvenser och visar att grupp 3 i högre grad tycker att det varit svårt att hitta

tillräckligt med information än grupp 1 och grupp 2. Grupp 4 hade i detta fall minst problem att hitta information. Den andra variabeln berör information om vilka åtgärder som kan vara lämpliga och här visade det sig att grupp 1 och grupp 3 hade störst problem att hitta information, medan grupp 2 och grupp 4 hade mindre problem.

Timmar per vecka ägnad åt att läsa facklitteratur visar att informationsbehovet ökar ju närmre ett beslut kommer och att det minskar igen när åtgärden är genomförd. Detta kan bero på den ökade osäkerhet som uppkommer av att det är svårt att förutsäga konsekvenserna av en åtgärd. Lantbrukaren har en starkare vilja att åtgärda denna osäkerhet ju närmare beslutet och genomförandet kommer. När beslutet väl är taget är informationsbehovet som störst. Detta tyder på lantbrukaren kontrollerar sitt beslut och håller sig uppdaterad på förändringar i omvärlden som kan påverka företaget direkt eller konsekvenserna av beslutet. När genomförandet är gjort eller håller på att göras visar det sig att informationsbehovet minskar igen.

Variabeln hur svårt det har varit att hitta information om konsekvenserna av sockerreformen visar att de som redan genomfört någon åtgärd hade minst problem att hitta information. Detta verkar logiskt då de redan hittat information nog för att genomföra en åtgärd. Även om dessa hade haft problem att hitta information i början har de till slut hittat information nog och tycker således inte att det var något problem längre. I resonemanget kring tid till facklitteratur framgick att informationsbehovet kan bero av den osäkerhet lantbrukaren är utsatt för. Eftersom de som redan genomfört en åtgärd har minskat sin osäkerhet genom att se de verkliga resultaten av åtgärden, är deras behov av information mindre. Logiken säger att det bör vara lättare att hitta lite information än att hitta mycket information.

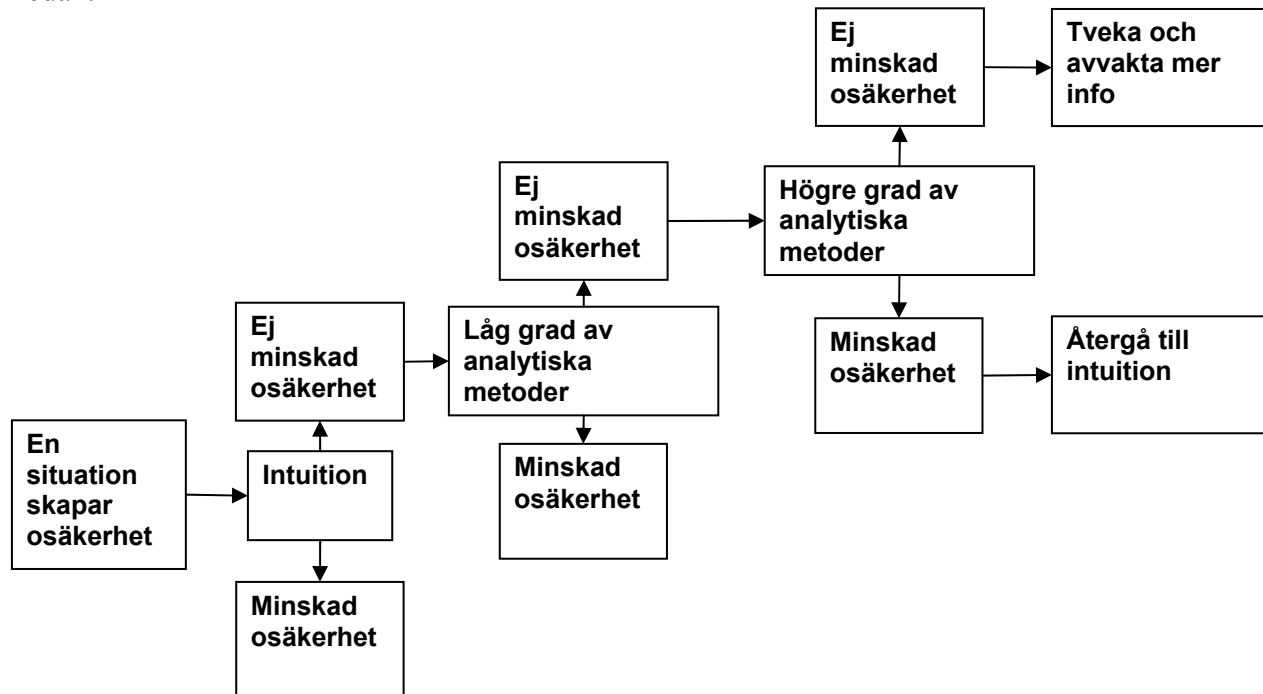
Om att hitta information uppfattas som ett problem kan det ses som att inte tillräckligt mycket information har hittats för att minska osäkerheten till en resonlig nivå. Den högre problemuppfattningen hos betodlarna i grupp tre betyder då att i) de inte hittat tillräckligt mycket information för att minska osäkerheten kring den valda åtgärden eller att ii) osäkerheten alltid är högre när ett alternativ valts men inte genomförts, avsett hur mycket information som har hittats.

Den grupp som ännu inte har hittat några alternativ har i högre grad också haft svårigheter att hitta information om åtgärder som är lämpliga för deras företag. Dessa har i mindre grad använt sig av muntliga informationskällor.

Signifikanta skillnader hittades mellan grupp 4 och grupp 5 i variabeln om betodlaren känt tvekan inför ett beslut innan han eller hon har bestämt sig. Den tvekan de har upplevt kan vara grundad på eller ha lett till att de gjort bedömningen att åtgärden inte är ett realistiskt alternativ för dem. Tvekan kan också bero på svårigheter att hitta information vilket gjort att deras osäkerhet är för hög för att fatta ett beslut. Att grupp 4 har tvekat i lägre utsträckning än övriga tyder på att de har upplevt att osäkerheten i åtgärden de genomfört var inom en rimlig nivå.

Ovanstående resonemang visar att många lantbrukare först använder sig av intuition och en låg grad av analytiskt tänkande när de ska bedöma ett problem eller en åtgärd. De kan till exempel väga för och nackdelar eller diskutera med någon i den direkta närheten. Om intuitionen och den låga graden av analytiskt tänkande inte räcker till för att sänka lantbrukarens osäkerhet till en rimlig nivå använder de sig sedan av mer analytiska metoder, så som diskussion med någon som tros ha stor kunskap om ämnet, eller mer eller mindre omfattande beräkningar. När lantbrukare

upplever att osäkerheten är tillräckligt låg igen efter att analytiska metoder har använts, använder sig många av intuitionen för att göra det slutgiltiga valet. Detta är illustrerat i figur 6.2 här nedan.



Figur 6.2. Lantbrukares bearbetning av information vid en situation som skapar osäkerhet.

När ett beslut om en åtgärd som innebär hög risk eller stor omfattning väl är fattat dröjer det inte länge innan åtgärden genomförs. Detta kan ses i diagram 5.9. Större andel av de beslutade åtgärderna som har hög omfattning har också genomförts än de som har mindre omfattning. Det stöds också av att en stor andel av de åtgärder som är genomförda är mindre eller större nysatsning eller utökning av någon driftsgren eller verksamhet.

## 6.4 Vilka faktorer påverkar beslutsprocessen

De fyra grupper som respondenterna är indelade i utgår från hur långt de har kommit i beslutsprocessen. Därför kan de faktorer som skiljer betodlarna i de olika grupperna visa vad som är representativt för en effektiv beslutsprocess jämfört med en mindre effektiv. Grupp 4 består av de betodlare som har kommit längst i beslutsprocessen och grupp 1 av dem som fortfarande befinner sig i början. Dessa två grupper jämförs för att se vad som karaktäriserar en betodlare som inte har hittat några alternativ än jämfört med en som har hittat, valt och genomfört någon åtgärd. Det är mellan grupp 1 och grupp 4 som de största skillnaderna i hittas och därför koncentrerar jag mig på en jämförelse mellan dessa två grupper för att urskilja faktorer som har störst inverkan på beslutsprocessens effektivitet. När det gäller faktorer som är en del av beslutsprocessen (se bilaga 6) jämförs den grupp som representerar respektive fas i beslutsprocessen med dem som redan genomgått hela beslutsprocessen. För problemupptäckt och problemdefinition jämförs grupp 1 och grupp 4, för analys och val jämförs grupp 2 med grupp 4 och för genomförande jämförs grupp 3 och grupp 4. Diskussionen utgår från tabell 5.3.

#### 6.4.1 Problemupptäckt

Grupp 1 har gjort problemupptäckten ungefär samtidigt som grupp 4 och har insett att sockerreformen är ett problem i lika hög grad som de övriga respondenterna. Detta kan förklaras av att sockerreformen är en så stor förändring att det från början har stått klart att alla som odlar betor kommer att bli berörda och att information om sockerreformen har varit tillgänglig för alla ungefär samtidigt. Grupp 1 tror att deras värdeuppfyllelse kommer att minska mer än betodlarna i grupp 4. Detta tyder på att de tycker att problemet är större. Ett större problem borde leda till en ökad vilja att hitta åtgärder och kompensera problemet, men resultaten visar motsatsen, vilket inte är logiskt. Detta kan dock bero på att grupp 4 redan har hunnit genomföra någon åtgärd och därför inte tror att de kommer att förlora så mycket längre. När sockerreformens konsekvenser har bedömts har grupp 1 diskuterat åtgärderna i lägre grad och gjort bedömningen av problemet på egen hand i högre grad. Detta visar att betodlarna i grupp 1 är mer intuitiva. När information har sökts om sockerreformens konsekvenser har grupp 1 i mindre grad angett att grannar och kollegor, ekonomirådgivare och kurser är viktiga informationskällor. Detta stämmer väl överens med att de i lägre grad har angett att de diskuterat sockerreformens konsekvenser med någon. Det har också visat sig att de bearbetar information om sockerreformens konsekvenser med hjälp av dator i lägre grad än grupp 4. Även detta tyder på att grupp 1 är mindre analytiska. Att skillnader i vilka informationskällor som används hittas mellan de grupper som kommit olika långt i beslutsprocessen stödjer Öhlmer's et al (1998) tidigare studie som påvisar att vilka informationskällor som används påverkar beslutsprocessen.

#### 6.4.2 Problemdefinition

Grupp 1 har inte hittat någon eller några åtgärder för att kompensera det inkomstbortfall som uppstår på grund av sockerreformen. Anledningarna till att de inte har hunnit överväga några åtgärder som de anser är realistiska att genomföra kan vara många. Lantbrukarna kan ha haft svårt att hitta information om åtgärder, inte hittat några åtgärder som de är tillräckligt intresserade av för att genomföra eller tycka att åtgärderna som de hittat inte är realistiska. Om de hittat åtgärder men inte tycker att de är realistiska kan det bero på att de ligger för långt ifrån dagens drift, har för stor omfattning eller innebär för stor risk. När information om alternativ har eftersökts har många informationskällor varit mindre viktiga för grupp 1 än de betodlare som hittat alternativ. Internet, anställda, grannar och kollegor och kurser har varit mindre viktiga informationskällor för grupp 1. Detta kan helt enkelt bero på att de inte har hittat någon åtgärd och därför är mer negativt inställd till dessa informationskällor. Det kan också ha omvänd betydelse, det vill säga att de inte hittat några åtgärder för att de i lägre grad använder sig av dessa informationskällor. Internet används troligen mindre ju äldre betodlaren är, vilken kan förklara varför det används i lägre grad i grupp 1. De övriga källorna är muntliga källor som inbegriper diskussion. Diskussion har grupp 1 även vid andra moment i beslutsprocessen visat sig använda i mindre grad.

Grupp 4 tycker att familjen och ekonomirådgivare är viktiga informationskällor i högre grad än andra. Båda dessa informationskällor är muntliga och baseras på diskussion vilket tyder på att grupp 4 är mer analytisk än de övriga när de söker efter åtgärder. Grupp 4 visar sig också ha övervägt åtgärder för att de passar väl med värderingar i högre grad än de övriga. Detta resultat



tyder på att de använder sig av mer intuition än de övriga när de värderar de åtgärder de hittat. Dessa två observationer är motstridiga men bekräftar det som Öhlmer & Lönnstedt (2004) tidigare har konstaterat i en tidigare studie; att lantbrukare använder sig av intuition och dessutom av mer eller mindre analytiska metoder.

### 6.4.3 Analys och val

Eftersom grupp 1 inte har hittat några åtgärder jämförs grupp 2 med grupp 4 för denna fas av beslutsprocessen. Den enda skillnad som hittas är hur ofta ett beslut diskuteras med familjen innan det genomförs. Grupp 2 diskuterar de åtgärder de tänker genomföra med familjen i mindre grad än grupp 4. För detta samband kan jag inte hitta något logiskt resonemang. Grupp 2 har dock gjort problemupptäckt senare än grupp 4 vilket kan förklara att de är i olika faser av beslutsprocessen trots att inga större skillnader hittas i deras beteende. Skillnaden i tidpunkt för problemupptäckt är dock så pass liten att det inte är troligt att detta är fallet. Den mindre effektiva beslutsprocessen i grupp 2 tros istället bero på andra faktorer.

Däremot hittas några faktorer som beskriver hur grupp 4 har genomfört beslutsprocessen. Grupp 4 har i lägre grad än de övriga tvekat på grund av osäkerhet i investeringskostnader när de bestämt vilken åtgärd de ska genomföra och i högre grad diskuterat sitt beslut innan de har genomfört det. De har också i högre grad trott att de åtgärder de vidtar kommer att kunna täcka inkomstbortfallet på grund av sockerreformen. Dessa faktorer pekar på att grupp 4 har varit utsatt för mindre risk och mindre osäkerhet. De har haft bättre kontroll på investeringskostnader och i högre grad kontrollerat sin uppfattning genom en diskussion innan de genomfört beslutet. Att betodlarna i grupp 4 har tvekat mindre på grund av osäkerhet i investeringskostnader kan också bero på att de har lägre riskaversion.

### 6.4.4 Genomförande av åtgärd

Grupp 3 har i högre grad än grupp 4 tvekat på grund av osäkerhet i investeringskostnader när de bestämt vilken åtgärd de ska genomföra. Detta tyder på att de upplever större risk än grupp 4. Grupp 3 överväger åtgärder för att de passar väl med värderingar i mindre grad än grupp 4, använder sig mer av dagstidningar och grannar och kollegor och mindre av ekonomirådgivare för att hitta alternativ. Ekonomirådgivare verkar ha en central roll för att minska betodlarnas osäkerhet, vilket gör att beslutet om en åtgärd kommer närmare.

### 6.4.5 Lantbrukarens personliga egenskaper

När det gäller lantbrukarens personliga egenskaper hittas ett antal faktorer som kan förklara varför betodlarna i grupp 1 inte har hittat några åtgärder som de överväger. En förklaring till skillnaderna kan vara att betodlarna i grupp 1 har kommit fram till att de inte behöver genomföra några åtgärder för att klara sig. Detta styrks av att betodlarna i grupp 1 är äldre än betodlarna i grupp 4 och därmed också anger att de har kortare tid kvar innan de tänker sluta som lantbrukare. Betodlarnas erfarenhet av företagsledning av lantbruksföretag är högre för grupp 1. Den högre

erfarenheten som grupp 1 har av företagsledning av lantbruksföretag tros bero på motsvarande skillnad i ålder. Betodlarna i grupp 1 har också mer erfarenhet av arbete med annat än lantbruk men även denna skillnad kan kopplas till motsvarande skillnad i ålder. Den högre erfarenheten som betodlarna i grupp 1 har borde ha ökat deras förmåga som företagsledare och lantbrukare. Dock kan en negativ effekt av deras erfarenhet vara att de har svårt att leta efter åtgärder utanför ramarna. Detta på grund av att deras mentala modeller är mer låsta. De som genomfört beslutprocessen effektivast, grupp 4, har högre utbildning än de övriga. Betodlarna i grupp 4 har också mer erfarenhet av större förändringar än de övriga betodlarna. Dessa faktorer tyder på att de betodlarna med effektivast beslutsprocess har mer utvecklade mentala modeller än de övriga betodlarna. Detta kan vara en logisk anledning till att de lättare och snabbare har hittat, valt och genomfört någon åtgärd.

Betodlarna i grupp 1 tror i lägre grad att de kan påverka sin situation själva. De tycker att till exempel vädret, politiska beslut eller tur eller otur har mer påverkan på deras situation än deras egna handlingar. Detta kan vara en förklaring till varför de inte har hittat någon lösning på det inkomstbortfall som sockerreformen innebär. Om de tror att deras egna handlingar inte påverkar deras situation verkar det logiskt att de inte försöker hitta några åtgärder att vidta. Grupp 4 tror i högre grad att de kan påverka sin situation själva än de övriga betodlarna. Detta tyder på att detta är en viktig faktor för hur effektiv beslutsprocessen är. Detta resonemang stöds också av Öhlmer et al (1998) och Johansson (2007) som båda har funnit att lantbrukarens locus of control påverkar beslutprocessen.

Grupp 1 har angett att de i lägre grad tror att det är möjligt att minska produktionskostnaderna i betodlingen, vilket förklarar varför inte kostnadseffektiviserande åtgärder övervägs som realistiska åtgärder. Grupp 1 kan i lägre grad än övriga tänka sig att utöka eller starta ny samverkan eller att driva lantbruk helt i kompanjonskap med någon de inte är släkt med. De föredrar i högre grad att nå storleksfördelar genom att utöka areal framför att samarbeta än de som kommit länge i beslutsprocessen. Detta gör att de inte är lika öppna för åtgärder som innebär samarbete eller kompanjonskap och därför inte ser dessa som realistiska åtgärder. Attityden till investeringar är mer negativ i grupp 1 och de föredrar låga risker framför stimulerande utmaningar i högre grad än de övriga grupperna. Detta tyder på att grupp 1 är mer riskaversiv. Grupp 1 har i mindre utsträckning värderingarna att utveckla företaget och att vara lantbrukare och i högre utsträckning värderingarna att ha anställda och att odla sockerbetor. Grupp 4 har i högre utsträckning värderingen att föreverkliga sina drömmar och visioner. Att förverkliga drömmar och visioner är exempel på expressiva värderingar. En annan expressiv värdering är att ställas inför utmaningar, vilket grupp 1 har angett att de vill undvika. Detta visar att grupp 1 har mindre expressiva värderingar. Alla dessa faktorer verkar vara logiska med bakgrund av att betodlarna i grupp 1 inte har hittat några åtgärder än. Grupp 4 tror också i högre grad att deras värdeuppfyllelse kommer att vara hög 2009, vilket kan bero på att de redan genomfört någon åtgärd och därför ser mer positivt på situationen än de som inte hittat någon åtgärd än.

#### 6.4.6 Gårdens egenskaper

Två av de gårdsspecifika faktorerna kan också ge en förklaring till varför åtgärder inte har hittats av betodlarna i grupp 1. Dessa gårdsspecifika faktorer är att grupp 1 i mindre grad har produktionsgrenar som inte är traditionella för lantbruk och att lantbrukarens make/maka eller sambo i lägre grad arbetar utanför gården i grupp 1. Färre produktionsgrenar som inte är traditionella för lantbruk i grupp 1 tyder på att de även tidigare har varit mindre benägna att söka efter åtgärder utanför de traditionella. Varför det är vanligare att lantbrukarens make, maka eller sambo arbetar på gården i grupp 1 är svårt att föra ett logiskt resonemang kring. En tanke kan vara att lantbrukarens make, maka eller sambo kan se gårdens potential ur en annan synvinkel om hon eller han också har erfarenhet från annat arbete, och då lättare kan se åtgärder respondenten inte själv ser.

Två gårdsspecifika faktorer har också hittats som kan förklara varför grupp 4 har genomfört beslutsprocessen effektivare än andra. Den första är att grupp 4 har mjölkproduktion i lägre grad än de övriga. Mjölkproduktion är mycket arbetskrävande och innebär bundenhet i högre grad än många andra produktionsgrenar i lantbruket. Därför är det troligt att de som har mindre mjölkproduktion är mer flexibla än andra, vilket gör att det är lättare att hitta åtgärder som passar i företaget och också gör att det är lättare att genomföra dem. Den andra faktorn är att grupp 4 har angett att de kan öka arbetsinsatsen i företaget mer än de övriga betodlarna. Denna resurs ger dem möjligheter att utöka eller starta någon ny verksamhet utan skaffa mer arbetskraft eller dra ner på någon verksamhet.

#### 6.4.7 Lantbrukarens sociala omvärld

Det är vanligare att fatta beslut tillsammans med en medarbetare eller kompanjon i grupp 1. Denna observation visar att ta beslut tillsammans med en medarbetare eller kompanjon är hämmande för att hitta åtgärder. En förklaring till detta kan vara att de åtgärder som övervägs då ska passa väl med båda beslutsfattarnas värderingar och intressen, vilket gör det svårare att hitta åtgärder. En annan förklaring är att ansvaret för lantbruket, och därmed problemen, är delade om lantbruket drivs tillsammans med en kompanjon eller medarbetare. Det gör att problemet har mindre direkt effekt på den enskilda lantbrukarens privata ekonomi och därför inte är lika angelägna att lösa.

I grupp 4 är det vanligare att vara få beslutsfattare än i de övriga grupperna. Eftersom grupp 4 har genomgått beslutsprocessen mer effektivt än övriga tyder detta på att ett beslut kan fattas snabbare när det är få personer involverade i beslutsprocessen.

#### 6.4.8 Jämförelse med andra studier

Några likheter med andra studier är redan nämnda, som till exempel påverkan av locus of control på beslutsprocessen (Öhlmer et al, 1998 och Johansson, 2007) och att lantbrukare är intuitiva och dessutom mer eller mindre analytiska. Lunneryd (2003) påvisade i sin studie att gårdens egenskaper är de faktorer som har störst påverkan på problemupptäckt och att lantbrukarens

personliga egenskaper är de faktorer som har störst effekt på problemdefinitionen. I den föreliggande studien kan inga slutsatser om vilka faktorer som påverkar problemupptäckten dras. När det gäller problemdefinition, som inbegriper att hitta alternativ, kan Lunneryds resultat styrkas. Många av de faktorer som skiljer mellan dem som inte har hittat åtgärder och dem som har gjort det har med lantbrukarens personliga egenskaper att göra. Resultaten kan även jämföras med Öhlmer et al (1998) som fann att tid för informationssökning, upplevelse av problemets storlek, lantbrukarens förmåga, motivation, grad av analytiskt tänkande och typ av informationskällor är faktorer som påverkar problemdefinitionen. Tid för informationssökning och upplevelse av problemets storlek är de enda som jag inte har hittat stöd för i min studie. Johansson (2007) har i sin studie funnit att en del av de faktorer som jag funnit påverkar betodlarnas beslutsprocess också påverkar mjölkproducenters effektivitet. Dessa variabler är locus of control, utbildning, erfarenhet, ålder, typ av informationskällor, diskussion av beslut och värderingar.

## 6.5 Jämförelse av Team 20/20 med övriga betodlare

De åtgärder som framkommit i projekt 2012 stämmer väl överens med vad andra betodlare också överväger, har valt och har genomfört. Givetvis har många åtgärder kommit fram som inte har varit identiska med de som betodlarna i Team 20/20 har övervägt, men de flesta åtgärder som har övervägts i denna undersökning kan liknas med någon som Team 20/20 har övervägt.

För att undersöka om betodlarna i Team 20/20 har varit bättre förberedda på sockerreformen testas de delhypoteser som sattes upp i kapitel 4, metod och data. Alla betodlare i Team 20/20 har hittat åtgärder som de överväger medan motsvarande siffra för de övriga betodlarna är 81 %. Denna skillnad tyder på att betodlarna i Team 20/20 varit effektivare när det gäller att hitta åtgärder och den andra delhypotesen kan därmed styrkas. Dagstidningar, familjen och ekonomirådgivare har varit viktigare informationskällor för att hitta och utvärdera alternativ för betodlarna i Team 20/20 än för de övriga betodlarna. Att åtgärderna passar väl med vad respondenten sätter stort värde på är viktigare för betodlarna i Team 20/20 och de använder sig i högre grad av analytiskt tänkande när åtgärder övervägs. Den första av dessa två skillnader kan bero på att Team 20/20 odlarna har diskuterat sina värderingar och mål med lantbrukandet som en del av ekonomi 2012 och därför har reflekterat över dem. Den andra skillnaden kan bero på att rådgivning, diskussion och därmed analytiskt tänkande har funnits nära till hands för betodlarna i Team 20/20.

Beslut om att någon eller några åtgärder ska genomföras är taget hos alla betodlarna i Team 20/20. Motsvarande siffra för de övriga betodlarna är 64 %. Denna skillnad styrker den tredje delhypotesen. När beslut om åtgärder har tagits är det vanligare bland Team 20/20 odlarna att en åtgärd är vald eftersom den känns bäst. Detta är en intressant observation eftersom de i de tidigare faserna av beslutsprocessen har använt sig av mer analytiskt tänkande än övriga respondenter. Skillnaden består både i att betodlarna i Team 20/20 har varit mindre analytiska vid beslutet än vid övervägandet, och att de övriga betodlarna har varit mer analytiska vid beslutet än vid övervägandet. Detta kan bero på att betodlarna har haft så stort stöd av analytiska metoder och tankesätt från Team 20/20 när de övervägt åtgärder så att de har haft alla analytiska data redan när åtgärderna övervägs. Därför har deras osäkerhet av de konsekvensbedömningar som gjorts

varit tillräckligt liten för att de ska våga välja den åtgärd som känns bäst, utan ytterligare beräkningar. Skillnaden i användandet av analytiskt tankesätt vid olika delar av beslutsprocessen kan också bero på mätfel. Eftersom 80 % har hittat alternativ som de överväger och 64 % har beslutat om någon åtgärd, kan de 16 % som inte finns med vid mätningen av analytiskt tänkande när beslut tas vara förklaringen till skillnaden. Detta är testat och visade sig inte vara fallet.

71 % av Team 20/20 odlarna och 54 % av de övriga betodlarna har genomfört någon åtgärd. Denna skillnad ger stöd åt den fjärde delhypotesen.

De sju betodlarna i Team 20/20 har genomfört beslutsprocessen på ett effektivare sätt än de övriga betodlarna. Denna slutsats kan dras med stöd av tre av de fyra delhypoteser som satts upp. För att kunna dra slutsatsen att de varit bättre förberedda på sockerreformen på grund av deras delaktighet i Team 20/20 krävs dock ett fortsatt resonemang.

Eftersom delhypoteserna styrkts av resultatet av undersökningen visar det att betodlarna i Team 20/20 har haft en effektivare beslutsprocess än övriga betodlare, dock bevisar det inte att huvudhypotesen stämmer. Den högre effektiviteten i beslutsprocessen kan även bero på andra anledningar än att de har varit bättre förberedda. För att testa huvudhypotesen krävs därför ytterligare analyser om hur beslutsprocessen har gått till.

Förutom de faktorer av Team 20/20s beslutsprocess som är direkt påverkade av deras deltagande i ekonomi 2012 har en del andra skillnader hittats. Team 20/20 har mer extern locus of control och tror därför i högre grad att de kan påverka sin situation själva. De har högre förväntningar på lönsamhetsutvecklingen i spannmålsodling. Detta borde göra att de i mindre grad bedömer att de behöver göra några åtgärder eftersom det förväntade högre spannmålspriset täcker en del av inkomstbortfallet på grund av sockerreformen. De är mer positivt inställda till samverkan och värderar att försörja familjen på gårdens inkomster och att känna gemenskap med andra mer. Dessa två värderingar kan förklara deras vilja att delta i ekonomi 2012, men korrelerar inte med de värderingar som tidigare har varit karaktäriserande för en effektiv beslutsprocess. Team 20/20 har fler produktionsgrenar på sina gårdar men har i mindre grad produktionsgrenar som inte är traditionella för lantbruksföretag. De bedömer att de har mer utnyttjad maskinkapacitet och högre omsättning. Att de bedömer att de har mer utnyttjad maskinkapacitet i företaget kan bero på deras delaktighet i ekonomi 2012 men det kan också vara så att de har investerat mer än andra de senaste åren. Dessa faktorer är i vissa fall samma som tidigare i denna studie har hittats hos dem som genomfört beslutsprocessen mer effektivt än andra.

Utifrån ovanstående resonemang kan konstateras att ekonomi 2012 har gjort Team 20/20 odlarna bättre förberedda på sockerreformen. Dock har de vissa egenskaper som gör att det är möjligt att de hade haft en effektiv beslutsprocess även om de inte deltagit i projektet.

## 7. Slutsats

Det huvudsakliga syftet med detta examensarbete är att undersöka hur svenska lantbrukare agerar för att anpassa sig till sockerreformen. För att besvara detta syfte har ett antal frågor formulerats. Svaren på dessa frågor beskriver hur väl betodlarna har anpassat sig till sockerreformen och hur de har gått till väga för att anpassa sig. Frågorna är

- Hur och när uppmärksammar betodlare ett behov av förändring?
- Vilka alternativ överväger de och hur har de hittat dessa alternativ?
- Vilka åtgärder har valts och hur har de valts?
- Vilka åtgärder har genomförts
- Vilka faktorer påverkar betodlarnas beslutsprocess?

De flesta betodlarna insåg att sockerreformen kan vara ett problem för dem år 2005. En del insåg det redan år 2002 medan en del inte insåg att det är ett problem förän år 2007, när sockerreformens konsekvenser redan visat sig påverka resultatet för år 2006. De viktigaste informationskällorna var SBC, Danisco och facktidsskrifter. Betodlarna har i hög grad använt sig av analytiska metoder när de bearbetat information om sockerreformens konsekvenser. Betodlarna tror i snitt att de kommer att förlora ungefär 200 000 kr per år på grund av sockerreformen. De flesta uppfattar detta som ett mindre problem som bara kräver små förändringar av deras företag.

80 % av respondenterna har hittat någon åtgärd som de överväger. Den vanligaste åtgärden som övervägs är att kostnadseffektivisera, vilket innefattar att förhandla om arrenden och räntor och effektivisera betodlingen. Att arbeta utanför företaget är en vanlig åtgärd som övervägs. Att investera i spannmålstorkning och lagring övervägs av många vilket kan bero på höga spannmålspriser och Lantmännens nedläggning av många siloanläggningar. Många har planer på att utöka arealen, samarbeta mer, utöka betodlingen, utöka någon annan gröda eller att utöka körslor. Få har angett minska betodling som en åtgärd de överväger. Nysatsningar eller utökningar av någon annan verksamhet eller driftsgren var mycket vanliga bland respondenterna. Bland dessa nysatsningar och utökningar finns en stor variation av åtgärder. De flesta av de åtgärder som övervägs är sådana som baseras på ett unikt beslut, innebär någon slags nystart av driftsgren eller verksamhet, går att genomföra stegvis och är reversibla. Bara en tredjedel av respondenterna tror att de åtgärder som de överväger kommer att kunna täcka hela inkomstbortfallet som uppstått på grund av sockerreformen.

När åtgärder har eftersökts har växtodlingsrådgivare, facktidsskrifter, grannar och kollegor och ekonomirådgivare varit de informationskällor som flest betodlare helst tagit hjälp av. När åtgärder har eftersökts är det fler informationskällor som har ansetts vara viktiga än när information har sökt om sockerreformens konsekvenser. Tre fjärdedelar av betodlarna använder sig av analytiska metoder när de söker efter åtgärder.

64 % av respondenterna har angett att de har beslutat sig för någon eller några åtgärder. De åtgärder som har valts innebär oftare högre risk än de som ännu bara övervägts än. Den vanligaste åtgärden som är vald är att utöka arealen, antingen genom köp eller genom arrende. Andra åtgärder som är valda av många är att kostnadseffektivisera, utöka någon annan gröda, utöka betodlingen, satsa på spannmålstork och lagring, samarbeta mer och att arbeta utanför

företaget. Många har även beslutat att genomföra åtgärder som innebär nysatsningar eller utökningar av någon annan verksamhet eller driftsgren. Hälften av respondenterna som har valt någon eller några åtgärder har angett att de kan genomföra denna stegvis. Fler har använt sig av analytiska metoder när de tagit beslut om någon åtgärd än när de sökt efter åtgärder. De flesta betodlarna diskuterar sitt beslut innan de genomför det.

54 % av respondenterna har redan genomfört någon åtgärd. De åtgärder som genomförts, liksom de åtgärder som valts, innebär oftare högre risk än de som bara övervägts än. De vanligaste åtgärderna som har genomförts är att utöka betodlingen och att utöka arealen. Det är också mycket vanligt att någon åtgärd som innebär nystart eller utökning av någon annan driftsgren eller verksamhet är genomförd. Bara en tredjedel av betodlarna följer upp en genomförd åtgärd noggrant efter att den är genomförd.

De betodlare som har genomfört någon eller några åtgärder har jämförts med dem som inte har kommit lika långt i beslutsprocessen för att utreda vilka faktorer som karaktäriserar en effektiv och en mindre effektiv beslutsprocess. Några av de faktorer som karaktäriserar de effektiva och mindre effektiva beslutsprocesserna presenteras här nedan.

#### **Ineffektiv beslutsprocess**

- Mindre diskussion
- Mindre analytiska
- Mer låsta mentala modeller
- Mer extern locus of control
- Mer negativ inställning till samarbete
- Mer riskaversiva
- Mindre expressiva värderingar
- Fler beslut fattas med andra än familjen

#### **Effektiv beslutsprocess**

- Mer diskussion
- Mer analytiska
- Mer utvecklade mentala modeller
- Mer intern locus of control
- Kan öka arbetsinsatsen i företaget mer
- Mindre riskaversiva
- Mer expressiva värderingar
- Få beslutsfattare

En tendens har hittats till att lantbrukare först använder sig av sin intuition och låg grad av analytiskt tänkande för att göra en initial bedömning av ett problem eller en åtgärd. Om osäkerheten är för hög efter denna initiala bedömning används mer analytiska metoder tills osäkerheten har minskat till en tillfredställande nivå. När denna nivå har nåtts övergår lantbrukaren till att använda sin intuition och låg grad av analytiskt tänkande igen. Hur låg nivå som är tillfredställande låg nivå beror av lantbrukarens riskaversion. Denna slutsats har bara delvis fått stöd i denna undersökning.

# Referenser

## Litteratur och publikationer

- Astner, H. Johansson, H. 2005. Som man frågar får man svar. SLU, Institutionen för ekonomi, Småskriftserien 126. Uppsala.
- Bandura, A., 1977, Social Learning Theory. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., USA.
- Beach, L. R., 1993. Broadening the definition of decision making, the role of prechoice screening of options, *Psychological Science* 4, 215-220.
- Cooke, S. & Slack N., 1991, Making Management Decisions, 2nd ed. Prentice Hall International, Great Britain.
- Gasson, R., 1973. Goals and values of farmers. *Journal of Agricultural Economics*, 24, 521-524.
- Gunnarsson, A. 2006. Ekonomi 2012 – Ett delprojekt inom Team 20/20, förrapport. SBU, Borgeby. Opublicerad.
- Gunnarsson, A & Löfvendahl, S. 2007. Ekonomi 2012 – Ett delprojekt inom Team 20/20. Sockernäringsens Betodlings Utveckling (SBU), Borgeby. Opublicerad.
- Hogarth, R. M., 1987, Judgement and choice. John Wiley & Sons, New York, USA.
- Hogarth, R. M. 2001. Educating intuition. The University of Chicago press, USA.
- Jacobsen, D I. & Thorsvik, J., 2002, Hur moderna organisationer fungerar, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Johansson, H. 2005. Enkät om varför en del mjölkgårdar är lönsamma och en del är lite mindre lönsamma. SLU, Uppsala. Opublicerad.
- Johansson, H. 2007. How can farmer managerial capacity contribute to improve farm performance? A study of dairy farms in Sweden. SLU, Uppsala.
- Kahneman, D. & Tversky, A., 1979, Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica* 47, pp. 313-327.
- Klein G., Pliske R., Crandall B., and Woods D., 2005. Problem detection. *Cognition, Technology & Work* 7: 14-28.
- KSLA, 2006. Kungliga skogs och lantbruksakademiens tidskrift – Socker i global handel, jordbruk och folkhälsa. Nr.11-2006. Årgång 145. ISSN : 0023-5350
- Lee, D., Newman, P. & Price R., 1999. Decision making in organisations. Prentice Hall, Financial Times, Harlow.



- Lunneryd, D., 2003. Unique decision making with focus on information use. The case of converting to organic milk production. *Acta Universitatis Agriculturae Suecia; Agraria* 405, SLU Uppsala Sweden
- Lunneryd, D. & Öhlmér, B., 2006, The influence of values on decision making: the case of farmers' choice of organic milk production, 26<sup>th</sup> Conference IAAE, Australia.
- Mintzberg, H., Raisingham, D. och Théorét, A. 1976. The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21:246-275.
- Noble, D., 1989, *Application of Theory of Cognition to Situation Assessment*. Engineering Research Associates, Vienna, VA.
- Pieters, R G M, 1988, Attitude-behaviour relationships. Chapter 5 in "Handbook of Economic Psychology" edited by Raaij et al, Kluwer Academic Publishers.
- Robbins, S. R., 1992, *Essentials of organizational behavior*, 3rd ed. Prentice Hall International, Englewood Cliffs, N. J., USA.
- Simon, H.A., 1968, *Administrative Behavior*. The Macmillan Company, New York, USA.
- SJV, 2006. Information 2006-02-24 – Sockerreform, ny marknadsordning from 1 juli 2006. Jordbruksverket, Jönköping.
- Witte, E. 1972. Field research on complex decision-making processes – the phase theorem. *International Studies of Management and Organizations*, pp. 156-182.
- Öhlmer, B. 1994. *Företagsledning i praktiken – frågeformulär*. SLU, Uppsala.
- Öhlmér, B., 1998, Models of Farmers' Decision Making - Problem Definition. *Swedish Journal of Agricultural Research* 28, pp. 17-27.
- Öhlmér, B., 2006, The need and design of computerized farm management tools – Lessons learned from a Swedish case, Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.
- Öhlmér, B., Brehmer, B. & Olson, K., 1997, Decision Making Processes of Swedish Farmers - Detection of Problems. In Antonides, G., Fred van Raaij, W. & Maital, S. (eds.), *Advances in Economic Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, Great Britain, pp. 255-266.
- Öhlmér, B., Göransson, B. & Lunneryd, D. 2000. *Business Management*. SLU, institutionen för ekonomi.
- Öhlmér, B. and Lönnstedt, L., 2004. Design of economic information. A pilot study of accounting information in decision-making processes. *Acta Agriculturae Scandinavia – Section C, Food Economics*. Vol 1, No 4 (Dec. 2004), pp 222-231.

Öhlmér B., Olson K & Brehmer B., 1998, Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance. *Agricultural Economics* 18 (1998), 273-290

Østergaard, E., 1998, Ett skritt tilbake og to frem – En fenomenologisk studie av bønder i omstilling til økologisk landbruk. Doctor Scientiarum Theses 1998:25, Agricultural University of Norway, Ås, Norway.

### **Internet**

Regeringens hemsida, 2007. <http://www.regeringen.se/sb/d/6377/a/57897>

### **Personliga medelanden**

Öhlmér, B., 2007, Introduction slides decision making 070329, SLUNIK, SLU, UPPSALA.  
[http://slunik.slu.se/student\\_index.cfm?id=2956&SelectedKursTyp\\_id=1](http://slunik.slu.se/student_index.cfm?id=2956&SelectedKursTyp_id=1)

# Bilaga 1 – Frågeformulär

## Frågeformulär angående sockerreformens konsekvenser

### 1. Företagsledningen

*Frågor om Dig som leder företaget*



1a) Vilket år är Du född? \_\_\_\_\_

1b) Hur länge har Du tänkt driva lantbruksföretaget?

☐ Till cirka år 20\_\_\_\_

☐ Vet ej

1c) Är det viktigt för Dig att gården behålls i släkten?

☐ Ja

☐ Nej

1d) Finns det någon/några närstående som är villig att ta över Ditt lantbruk den dag Du slutar?

☐ Ja

☐ Nej

☐ Kanske

☐ Vet ej

1e) Vem/Vilka fattar de större besluten i lantbruksföretaget, t ex beslut om investeringar? *Flera alternativ kan väljas*

☐ Du

☐ Du och medarbetare eller kompanjoner

☐ Du och Din hustru/man/sambo

☐ Du och andra; ange vilka; \_\_\_\_\_

### 2. Erfarenhet och utbildning

*Om Ni är flera som är med och fattar större beslut i företaget är det viktigt att alla finns i åtanke när följande frågor besvaras*

2a) Vilken utbildning har Du/Ni som leder lantbruksföretaget? *Kryssa i alla alternativ som stämmer in på minst en person som fattar de stora och viktiga besluten i företaget*

☐ Folkskola, grundskola, realskola

☐ Agronomutbildning

☐ Yrkerskola, ange vad: \_\_\_\_\_

☐ Annan lantbruksutbildning, ange vad: \_\_\_\_\_

☐ Gymnasium

☐ Annan universitetsutbildning, ange vad: \_\_\_\_\_

☐ Lantbruksgymnasium (minst 40 veckor)

☐ Lantmästarutbildning

2b) Hur många år har Du/Ni varit företagsledare för ett lantbruksföretag? *Svara för den av Er som varit företagsledare längst*

I cirka \_\_\_\_\_ år

2c) Har Du/Ni yrkeserfarenhet från annat än lantbruket? *Svara för den av Er som har mest yrkeserfarenhet*

☐ Ja, från företagsledning, i cirka \_\_\_\_\_ år

☐ Nej

☐ Ja, från annat än företagsledning, i cirka \_\_\_\_\_ år

2e) Hur många år har Du/Ni odlat sockerbetor?

I cirka \_\_\_\_\_ år

2d) Vid hur många tillfällen har Du/Ni varit med om större förändringar i Ert företagande? *Alla har minst en erfarenhet av en större förändring, dvs. den vid starten av företaget. Exempel på större förändringar är tillköp, nybygge och starta eller lägga ner viktig produktionsgren/verksamhet.*

Jag/Vi har varit med om \_\_\_\_\_ större förändringar

2e) Vad anser Du har störst effekt på företagets långsiktiga ekonomiska resultat? *Rangordna de tre viktigaste av följande alternativ. Skriv 1 vid den viktigaste, 2 vid den näst viktigaste och 3 vid den tredje viktigaste*

\_\_\_\_ Politiska beslut

\_\_\_\_ Vädret

\_\_\_\_ Dina egna beslut/åtgärder

\_\_\_\_ Familj/närstående

\_\_\_\_ Ödet

\_\_\_\_ Tur eller otur

### 3. Företaget

#### Frågor om företaget och dess produktion

3a) Hur många hektar åker brukade Du under 2005?

Cirka \_\_\_\_\_ ha åker

3b) Vilka näringsgrenar, förutom sockerbeter finns i företaget? *Flera alternativ kan väljas*

- ☐ Spannmålsodling inkl. eventuell utsädesodling
- ☐ Annan växtodling (t ex potatis, grönsaker m.m.)
- ☐ Mjök
- ☐ Slaktsvin

- ☐ Smågrisar
- ☐ Nötköttproduktion
- ☐ Skog
- ☐ Annat: \_\_\_\_\_

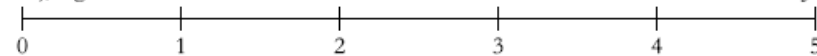
3c) Hur stor är Din snittskörd av den bästa spannmålsgrödan?

Min bästa spannmålsgröda är \_\_\_\_\_ och den ger en snittskörd på \_\_\_\_\_ kg/ha

3d) Finns det outnyttjad kapacitet i företagets maskinpark idag? *Gör en helhetsbedömning och kryssmarkera på skalan*

Nej, ingen

Ja, mycket



3e) Ungefär hur stor andel av företagets totala intäkter står sockerbetsodlingen för?

Cirka \_\_\_\_\_ % av företagets totala intäkter

3f) Hur långt är det från gården till Örtofta?

Cirka \_\_\_\_\_ km

3g) Hur många hektar sockerbeter odlade Du under 2005?

Cirka \_\_\_\_\_ ha

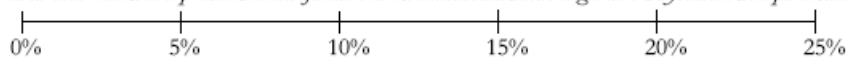
3h) Hur stor sockerkvot, i ton utvinnbart socker, hade Du för odling under 2005?

Cirka \_\_\_\_\_ ton

3i) Hur stor är Din snittskörd i betodlingen?

Cirka \_\_\_\_\_ ton sockerbeter per hektar med \_\_\_\_\_ % sockerhalt

3j) Hur mycket tror Du att Du totalt kan minska produktionskostnaden i betodlingen per ton sockerbeter? *Räkna med alla tänkbara produktionshöjande och kostnadsänkande åtgärder. Kryssmarkera på skalan*

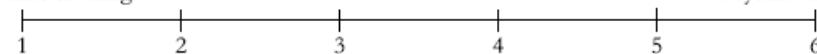


☐ Vet ej

3k) Hur viktigt är storleksrationalisering för att minska produktionskostnaderna i betodlingen? *Kryssmarkera på skalan*

Inte så viktigt

Mycket viktigt



3l) När en specialmaskin till betodlingen är utsliten, vad tänker Du göra då? *Välj ett av följande alternativ*

- ☐ Återinvestera själv
- ☐ Återinvestera tillsammans med någon annan
- ☐ Leja in tjänsten
- ☐ Avveckla betodlingen

3m) Vad är din uppfattning om den långsiktiga lönsamhetsutvecklingen i betodling i förhållande till andra grödor? *Välj ett av följande alternativ*

- ☐ Lönsamheten i betodling kommer att sjunka mycket
- ☐ Lönsamheten i betodling kommer att sjunka lite
- ☐ Lönsamheten i betodling kommer att vara kvar på samma nivå
- ☐ Lönsamheten i betodling kommer att öka

3n) Genomsnittspriset på foderkorn var 85 öre/kg vid höstleverans under åren 03-05. Vad är dina förväntningar på genomsnittspriset på korn under perioden 2009-2012? *Spannmålspriser följer ofta varandra så även om Du inte odlar foderkorn, ange ändå hur Du tror att spannmålspriserna kommer att förändras. Välj ett av följande alternativ*

- ☐ Priserna kommer att minska
- ☐ Priserna kommer att vara samma som nu
- ☐ Priserna kommer att öka med cirka 10 öre
- ☐ Priserna kommer att öka med cirka 20 öre
- ☐ Priserna kommer att öka med cirka 30 öre eller mer

#### 4. Drivkrafter

*Frågor om vad som är viktigt för Dig/Er som leder företaget*

4a) Vilka av följande påståenden är viktigast för Dig/Er som leder företaget? *Rangordna minst tre och max fem av de viktigaste av följande påståenden. Skriv 1 vid den viktigaste, 2 vid den näst viktigaste och så vidare*

- \_\_\_ Att ha hög ekonomisk avkastning
- \_\_\_ Att kunna försörja familjen på gårdens inkomster
- \_\_\_ Att utveckla företaget
- \_\_\_ Att företaget är tåligt mot normala fluktuationer i priser, skördenivå osv.
- \_\_\_ Att ha anställda
- \_\_\_ Att vara lantbrukare
- \_\_\_ Att känna tillfredsställelse av arbetet
- \_\_\_ Att vara oberoende och bestämma över Dig själv
- \_\_\_ Att ha en miljömässigt uthållig produktion
- \_\_\_ Att ha djur
- \_\_\_ Att bedriva växtodling
- \_\_\_ Att odla betor
- \_\_\_ Att använda modern teknik
- \_\_\_ Att ha en gård att vara stolt över inför Dig själv
- \_\_\_ Att ställas inför utmaningar
- \_\_\_ Att förverkliga drömmar och visioner
- \_\_\_ Att behålla gården inom familjen/släkten
- \_\_\_ Att få ledig tid till familj och fritid
- \_\_\_ Att känna gemenskap/samhörighet med andra
- \_\_\_ Att få respekt genom företaget och arbetet
- \_\_\_ Annat, ange vad: \_\_\_\_\_

4b) Hur upplevde Du Din och företags situation före sockerreformen? *Endast ett alternativ kan väljas*

- ☐ Oacceptabel situation i flera år
- ☐ Nära oacceptabel situation
- ☐ Avviker mycket från idealsituationen
- ☐ Avviker något från önskvärd situationen
- ☐ Önskvärd situation
- ☐ Mycket bra situation

4c) Hur tror Du att Din och företags situation kommer att se ut 2009 om inga större förändringar sker i företaget? *Endast ett alternativ kan väljas*

- ☐ Oacceptabel situation
- ☐ Nära oacceptabel situation
- ☐ Avviker mycket från idealsituationen
- ☐ Avviker något från önskvärd situation
- ☐ Önskvärd situation
- ☐ Mycket bra situation

## 5. Sockerreformen

### Frågor om vad sockerreformen har för effekt på Ditt företag

5a) Har Du något problem eller svårighet i företaget som är större än effekterna av sockerreformen?

- ☐ Ja ☐ Nej ☐ Vet ej

5b) Har det under de senaste 5 åren inträffat något i Din närmaste personliga omgivning som kan ha påverkat Dig eller företaget negativt?

- ☐ Ja ☐ Nej ☐ Vet ej

5c) Hur stora problem anser Du att effekterna av sockerreformen är för Ditt företag? *Välj ett av följande alternativ*

- ☐ Inget problem – ingen märkbar ökad osäkerhet jämfört med tidigare och ingenting som kräver förändringar i mitt företag  
☐ Osäkerhetsproblem – osäkerheten om framtiden har ökat märkbart, men jag vet inte än om det krävs några förändringar i mitt företag  
☐ Ett litet problem – det krävs bara små anpassningar i mitt företag  
☐ Ett stort problem – det krävs stora förändringar i mitt företag men jag tror att det går  
☐ Ett mycket stort problem – Jag kan eventuellt inte fortsätta med lantbruket

5d) Hur mycket tror Du att Din nettoförlust blir på grund av sockerreformen om Du inte vidtar någon åtgärd?

Jag tror att jag förlorar \_\_\_\_\_ kr per år jämfört med 2003 till 2005

5e) Hur har Du huvudsakligen kommit fram till detta? *Flera alternativ kan väljas*

- ☐ Jag diskuterade med rådgivare, en konsult, min bokförare eller liknande  
☐ Jag diskuterade med kollegor, grannar eller andra som jag brukar ha kontakt med  
☐ Jag läste eller hörde om effekterna generellt eller för en annan gård och anpassade det till mitt företag  
☐ Jag gjorde bedömningen helt på egen hand

5f) Om Du ser sockerreformen som ett problem, vilket år insåg Du att effekterna av den skulle kunna bli ett problem för Ditt företag om Du inte agerade?

Ungefär år \_\_\_\_\_

5g) Vilken informationskälla tog Du helst hjälp av när Du initialt bedömde hur stort problem sockerreformen är/kommer att bli för Ditt företag? *Betygsätt följande informationskällor på skalan 1-4 där 1 betyder mycket viktig, 2 ganska viktig, 3 mindre viktig och 4 oviktig*

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| ____ Dagstidningar         | ____ Grannar/kollegor/andra lantbrukare       |
| ____ Facktidsskrifter      | ____ Växtodlingsrådgivare                     |
| ____ Radio- och TV-program | ____ Ekonomirådgivare/redovisningsbyrå/bank   |
| ____ Internet              | ____ Kurser och studiecirklar                 |
| ____ Anställda             | ____ Danisco                                  |
| ____ Familjen              | ____ SBC (Sveriges Betodlars Centralförening) |

5h) Har det funnits svårigheter med att hitta information om hur stort problem sockerreformen kan tänkas bli?

- ☐ Ja, stora svårigheter ☐ Ja, vissa svårigheter ☐ Nej

5i) Hur många timmar i veckan ägnar Du åt att läsa facktidningar? *Text ATL eller Betodlaren*

Cirka \_\_\_\_\_ timmar i veckan

5j) Ägnar Du mer tid åt att läsa facktidningar nu än före sockerreformen? *Välj ett av följande alternativ*

- ☐ Nej, mindre ☐ Ja, något mer  
☐ Nej, lika mycket ☐ Ja, mycket mer

5k) Hur bearbetar Du huvudsakligen informationen Du samlar in enligt fråga 5g? *Flera alternativ kan väljas*

- ☐ Jag bearbetar informationen i huvudet själv, t ex funderar över fördelar och nackdelar
- ☐ Jag diskuterar med familjen/grannar/kollegor/rådgivare eller någon annan
- ☐ Jag använder min intuition
- ☐ Jag använder papper och penna samt t ex miniräknare
- ☐ Jag använder mig av dator
- ☐ Jag bearbetar inte den insamlade informationen på något sätt
- ☐ Annat, ange vad: \_\_\_\_\_

## 6. Hitta åtgärder

*Frågor om hur handlingsalternativ hittas*

6a) Var vänder Du Dig helst för att få inspiration/information/kunskap om handlingsalternativ för att kompensera inkomstbortfallet på grund av sockerreformen? *Betygsätt följande informationskällor på skalan 1-4 där 1 betyder mycket viktig, 2 ganska viktig, 3 mindre viktig och 4 oviktig*

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| ____ Dagstidningar         | ____ Grannar/kollegor/andra lantbrukare        |
| ____ Facktidsskrifter      | ____ Växtodlingsrådgivare                      |
| ____ Radio- och TV-program | ____ Ekonomirådgivare/redovisningsbyrå/bank    |
| ____ Internet              | ____ Kurser och studiecirklar                  |
| ____ Anställda             | ____ Danisco                                   |
| ____ Familjen              | ____ SBC (Sveriges Betodlares Centralförening) |

6b) Har det funnits svårigheter med att hitta information om vilka åtgärder som kan vara lämpliga för Ditt företag?

- ☐ Ja, stora svårigheter                      ☐ Ja, vissa svårigheter                      ☐ Nej

6c) Har Du hunnit överväga några realistiska åtgärder för att kompensera för det inkomstbortfall som sockerreformen innebär? *Om Du vill kan Du svara i generella termer, som: starta ny verksamhetsgren, arbeta mer utanför företaget osv. Se det bifogade lösbladet med åtgärder för att få ytterligare exempel.*

- ☐ Ja, ange vad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ☐ Nej, gå vidare till fråga 7a

6d) Tänk på de åtgärder Du tror mest på. Hur har Du kommit fram till att dessa kan vara alternativ för Dig?

*Flera alternativ kan väljas*

- ☐ De känns bäst
- ☐ De passar väl med det jag sätter stort värde på
- ☐ Jag har vägt för- och nackdelar
- ☐ Jag har själv eller med hjälp av någon annan räknat på intäkter och kostnader i stora drag
- ☐ Jag har själv eller med hjälp av någon annan räknat på exakta resultatförändringar
- ☐ Annat, ange vad: \_\_\_\_\_

6e) Tror Du att denna eller dessa åtgärder är tillräckliga för att täcka inkomstbortfallet på grund av sockerreformen eller kommer företagets vinst och Ditt privata uttag ändå att bli lidande? *Välj ett av följande alternativ*

- ☐ Nej, både företagets vinst och mitt privata uttag kommer att bli lidande
- ☐ Nej, företagets vinst kommer fortfarande att bli lidande men jag tror att mitt privatuttag kan vara konstant
- ☐ Ja, dessa åtgärder är tillräckliga för att kompensera för inkomstbortfallet

## 7. Val av åtgärder

### Frågor om hur åtgärder väljs

7a) Har Du bestämt Dig för någon eller några åtgärder som Du tänker genomföra?

- ☐ Ja, jag kommer säkert att genomföra \_\_\_\_\_
- ☐ Ja, jag kommer troligen att genomföra \_\_\_\_\_
- ☐ Nej, gå vidare till fråga 8a

7b) Ringa in den viktigaste större åtgärden som Du bestämt Dig för att genomföra i fråga 7a. Vad gjorde att Du bestämde Dig för att genomföra den? *Kryssa i de alternativ som stämmer bäst för Dig. Flera alternativ kan väljas*

- ☐ Den känns bäst
- ☐ Den har fungerat bra för någon annan
- ☐ Jag har vägt för- och nackdelar
- ☐ Jag har själv eller med hjälp av någon annan räknat på intäkter och kostnader i stora drag
- ☐ Jag har själv eller med hjälp av någon annan räknat på exakta resultatförändringar
- ☐ Annat, ange vad: \_\_\_\_\_

7c) Kan Du genomföra åtgärden lite i taget eller är Du tvungen att genomföra en stor förändring på en gång?

*Välj ett av följande alternativ*

- ☐ Jag kan pröva i liten skala först innan jag behöver investera
- ☐ Jag måste börja med en stor åtgärd och kan i hög grad justera åtgärden i ett senare skede
- ☐ Jag måste börja med en stor åtgärd och kan i låg grad justera åtgärden i ett senare skede

7d) Är det något som fått Dig att tveka när Du bestämt vilken/vilka åtgärder Du ska vidta? *Flera alternativ kan väljas*

- ☐ Ja, ange vilken/vilka:
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Osäkerhet i investeringskostnader  | <input type="checkbox"/> Osäkert om åtgärden är tillräckligt lönsam |
| <input type="checkbox"/> Pressad arbetssituation  | <input type="checkbox"/> Andra skäl: _____                          |
| <input type="checkbox"/> Binda upp sig för framtida betalningar i form av räntor och amorteringar |   |
- ☐ Nej

## 8. Genomförande av åtgärder

### Frågor om genomförande av åtgärder

8a) Brukar Du diskutera Dina beslut med någon annan innan Du genomför dem?

- ☐ Ja, ange med vilken/vilka: *flera alternativ kan väljas*
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Rådgivare, bokförare eller liknande | <input type="checkbox"/> Företagspartners/delägare |
| <input type="checkbox"/> Grannar/kollegor/andra lantbrukare  | <input type="checkbox"/> Anställda                 |
| <input type="checkbox"/> Familjen/andra släktingar           | <input type="checkbox"/> Andra; ange vilka: _____  |
- ☐ Nej

8b) Har Du genomfört någon eller några åtgärder?

- ☐ Ja, ange vilka: \_\_\_\_\_
- ☐ Nej

8c) Kontrollerar Du vanligen resultatet av ett beslut under genomförandet? *Välj ett av följande alternativ*

- ☐ Ja, jag kontrollerar resultatet noggrant
- ☐ Nej, när jag väl har bestämt mig kontrollerar jag inte resultatet ytterligare
- ☐ Ja, jag kontrollerar resultatet översiktligt
- ☐ Annat; ange vad: \_\_\_\_\_



## 9. Arbetskraft

### Frågor om företagets arbetskraft

9a) Är det tänkbart för Dig eller Dina närstående att öka arbetsinsatsen i lantbruksföretaget?

- ☐ Ja, med cirka \_\_\_\_\_ timmar per år ☐ Nej

9b) Om Du är gift eller sammanboende, arbetade Din maka/make/sambo utanför gården under 2005?

- ☐ Ja, bara utanför gården ☐ Ja, delvis utanför gården ☐ Nej, inte alls

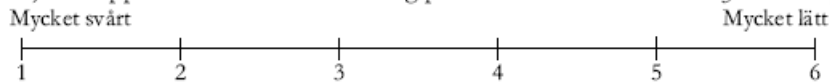
9c) Har Du anställt personal i lantbruket?

- ☐ Ja, cirka \_\_\_\_\_ timmar per år ☐ Nej

9d) Hur upplever Du att det är att vara arbetsgivare? *Välj ett av följande alternativ*

- ☐ Jag har aldrig varit arbetsgivare  
☐ Mycket positivt, jag kan tänka mig att anställa fler om jag har ekonomiska resurser  
☐ Positivt, det fungerar bra med den personal jag har  
☐ Sådär, det fungerar bra ibland och sämre ibland  
☐ Negativt, det är svårt att leda personal  
☐ Mycket negativt, jag skulle inte anställa någon mer även om det behövdes och jag hade råd

9e) Hur upplever Du att det är att få tag på kvalificerad arbetskraft? *Kryssmarkera på skalan*



## 10. Samverkan

### Frågor om samverkan med andra lantbrukare

10a) Samverkar Du med andra lantbrukare?

- ☐ Ja, regelbundet ☐ Ja, då och då ☐ Nej, gå vidare till fråga 10c

10b) Vad innebär samverkan för Dig? *Flera alternativ kan väljas*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ekonomiska fördelar                             | <input type="checkbox"/> Färre arbetstimmar i Ditt företag               |
| <input type="checkbox"/> Sociala fördelar                                | <input type="checkbox"/> Förbättrade läglighetseffekter i Din växtodling |
| <input type="checkbox"/> Bättre teknik eller bättre kvalitet på maskiner | <input type="checkbox"/> Försämrade läglighetseffekter i Din växtodling  |
| <input type="checkbox"/> Utjämnade arbetstoppar                          | <input type="checkbox"/> Andra fördelar eller nackdelar; ange            |
| <input type="checkbox"/> Fler arbetstimmar i Ditt företag                | vad: _____   |

10c) Skulle Du kunna tänka Dig att utöka samverkan eller starta ny samverkan?

- ☐ Ja ☐ Kanske ☐ Nej

10d) Skulle Du kunna tänka Dig att driva ett lantbruksföretag helt i kompanjonskap med någon person som inte ingår i din familj eller släkt?

- ☐ Ja ☐ Nej

10e) Tillhandahåller Du maskintjänster till andra?

- ☐ Ja, cirka \_\_\_\_\_ timmar per år ☐ Nej

10f) Hur skulle Du helst gå till väga för att nå storleksfördelar i växtodlingen? *Rangordna de tre tillvägagångssätt Du föredrar. Skriv 1 vid ditt förstabandsval, 2 vid ditt andrabandsval och 3 vid ditt tredjebandsval*

- |                            |                                       |
|----------------------------|---------------------------------------|
| _____ Utöka egen areal     | _____ Samverka med andra lantbrukare  |
| _____ Sälja maskintjänster | _____ Samägande av maskiner med andra |

## 11. Företagets ekonomi

### Frågor som rör företagets ekonomi

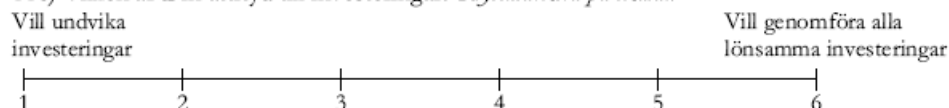
11a) Ungefär hur hög årsomsättning hade företaget 2005? *Välj ett av följande alternativ*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mindre än 1 000 000 kr      | <input type="checkbox"/> 2 000 000 kr – 2 500 000 kr |
| <input type="checkbox"/> 1 000 000 kr – 1 500 000 kr | <input type="checkbox"/> 2 500 000 kr – 5 000 000 kr |
| <input type="checkbox"/> 1 500 000 kr – 2 000 000 kr | <input type="checkbox"/> Mer än 5 000 000 kr         |

11b) Bedömer Du att Ditt företag har bättre eller sämre lönsamhet än ett genomsnittligt svenskt företag med samma produktionsinriktning? *Välj ett av följande alternativ*

- |  |                                      |                                       |
|--|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mycket bättre | <input type="checkbox"/> Lika bra    | <input type="checkbox"/> Mycket sämre |
| <input type="checkbox"/> Något bättre  | <input type="checkbox"/> Något sämre | <input type="checkbox"/> Vet ej       |

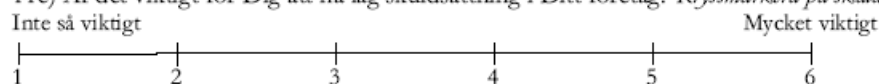
11c) Vilken är Din attityd till investeringar? *Kryssmarkera på skalan*



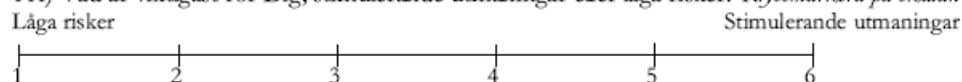
11d) Hur upplever Du Ditt lantbruksföretags skuldsättning? *Välj ett av följande alternativ*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Den kan ökas                      | <input type="checkbox"/> Den är så hög att det känns osäkert |
| <input type="checkbox"/> Den är ok, men kan inte bli högre | <input type="checkbox"/> Den är för hög och måste minskas    |

11e) Är det viktigt för Dig att ha låg skuldsättning i Ditt företag? *Kryssmarkera på skalan*



11f) Vad är viktigast för Dig; stimulerande utmaningar eller låga risker? *Kryssmarkera på skalan*



11g) Hur stor andel av familjens inkomster kommer från förvärvsarbete utanför gården?

Cirka \_\_\_\_\_ %

11h) Vad anser Du är företagets största styrka, hot, möjlighet och svaghet?

\_\_\_\_\_ är företagets största styrka.  
\_\_\_\_\_ är företagets största hot.  
\_\_\_\_\_ är företagets största möjlighet.  
\_\_\_\_\_ är företagets största svaghet.

## 12. Övrigt

12a) Ange här Dina egna synpunkter eller kommentarer angående åtgärder för att kompensera för inkomstbortfallet som sockerreformen innebär eller annat som Du finner värt att påpeka i detta sammanhang!

---

---

---

**TACK FÖR DIN MEDVERKAN!**

Glöm inte att posta Dina svar i det adresserade och portofria kuvertet och lycka till i utlottningen av ekonomirådgivning värd 5000 kr!

## Bilaga 2 – Följebrev SLU

### Vilka är knepen för betodlare att lyckas i framtiden?

Uppsala, 5 mars 2007

#### Bäste Betodlare!

Jag som skickar detta brev till Dig heter Markus Oskarsson och studerar till agronom på Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU). Mitt examensarbete, som jag skriver i samarbete med sockernäringsens betodlingsutveckling (SBU), handlar om hur betodlare kan handskas med inkomstbortfallet på grund av sockerreformen. Syftet med detta brev till Dig, är att Du som betodlare ska få en chans att beskriva den situation som Du befinner Dig i och hur Du tänker tackla det inkomstbortfall som Du har drabbats eller eventuellt kommer att drabbas av. **Dina synpunkter kommer sedan att vara till stor hjälp för att förbättra rådgivningen till Dig och för Dina kollegor när åtgärder ska analyseras och väljas.** Dina svar kommer även att användas till att studera lantbrukares beslutsprocess, vilket kan leda till förbättrad utformning av information från t ex rådgivningsföretag, lantbrukstidskrifter och myndigheter till lantbrukare. Därför är Dina svar mycket viktiga och kan inte ersättas av någon annans.

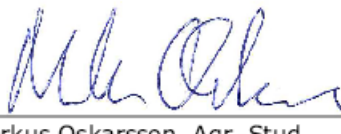
Som tack för Din hjälp kommer Du som svarar på det bifogade frågeformuläret att få en generell sammanställning av alla svar jag fått in, vilket kan vara till hjälp för Dig när Du fattar beslut om de långsiktiga planerna för Ditt företags verksamhet. Dessutom kommer alla som svarar på det bifogade frågeformuläret att delta i en **utlottning av ekonomirådgivning värd 5000 kr.** Alla uppgifter om enskilda gårdar kommer att behandlas **konfidentiellt** och specifika idéer kommer, för Din integritets skull, inte att presenteras i sammanställningen. Alla svar tas emot med ett kodsystäm så Du kommer aldrig kopplas ihop med de svar Du gett.

Nu kan det vara så att någon av Er som får detta brev har slutat med betodling. Om så är fallet för just Dig, ber jag Dig att fylla i formuläret ändå. Det är väldigt viktigt och värdefullt att jag får veta hur Du har resonerat kring omläggning eller nedläggning av verksamheten.

Räkna med att det tar ungefär en halvtimme att svara på frågorna. Om Ni är flera som är med och fattar större beslut i företaget så svara gärna på frågorna tillsammans. Skicka sedan svaren till mig i det adresserade och **portofria** svarskuvertet så snart som möjligt eller **senast onsdagen den 21 mars.**

Tack på förhand för Din medverkan! Har Du några frågor så tveka inte att kontakta mig.

Med vänliga hälsningar



Markus Oskarsson, Agr. Stud.

Vänd för kort bakgrunds-  
information från SBU!

Markus Oskarsson  
Institutionen för ekonomi, SLU  
Box 7013, 750 07 Uppsala

Tel: 018-671706 (Alt. 018-671726 till Bo Öhlmer, projektledare)  
Fax: 018-673502  
Email: [Markus.Oskarsson@ekon.slu.se](mailto:Markus.Oskarsson@ekon.slu.se)

# Bilaga 3 – Följebrev SBU

*Borgeby den 2 mars 2007*

## Ser Du möjligheterna?

Sockerbetsodlingen i Sverige går mot hårdare tider. EU har beslutat att sänka det garanterade priset på socker med ca 40 % fram till år 2009, vilket kommer att påverka alla Sveriges betodlare. Det betyder inte bara minskade inkomster för Dig som betodlare - för en del kan det även innebära möjligheter! För den som har höga betskördar kan det vara intressant att öka sin betodling. Rimligen kommer markpriser och arrenden att sjunka. Kanske kommer storleksrationalisering och specialisering att påskyndas men en del företag kommer kanske istället att finna fler och/eller nya verksamhetsgrenar i sitt lantbruksföretag för att kompensera för bortfallet som sockerreformen åstadkommer.

Vid Sockernäringsens BetodlingsUtveckling (SBU) har effekterna av sockerreformen utretts och åtgärder analyserats. Förbättrade odlingstekniker har utvärderats hos sju odlare från olika delar av Skåne i ett projekt kallat Team 20/20. Målet med detta projekt var att minska den totala produktionskostnaden med 33 % per kg socker, genom en ökning av skörden och en sänkning av produktionskostnaden per hektar. Dock stod det ganska snart klart att inkomstbortfallet på grund av sockerreformen inte skulle kunna täckas med enbart effektivare betodling. Lösningen till problemet tros snarare ligga i långsiktig planering av företagets verksamhet.

SBU har därför inom projektet Team 20/20 påbörjat ett samarbete med Sveriges lantbruksuniversitet kring frågor som rör management. Gårdarna i Team 20/20-projektet medverkar i en s.k. fallstudie kring beslutsprocessen som uppstått på grund av sockerreformen. Som ett komplement till fallstudien har vi kopplat ett examensarbete som Markus Oskarsson ska utföra.

Vi tror att det är viktigt att Du som betodlare omgående börjar fundera över Ditt företags starka resp. svaga sidor och vad som kan göras för att möta effekten av sockerreformen i tid. Vi tror att det här examensarbetet kan bidra med kunskap som gör att rådgivningsorganisationer, universitet m fl förstår hur de kan stödja Dig i den förändringsprocess som Du som lantbrukare i den sockerbetsodlande jordbruksbygden står inför.

Vi från SBU vill därför uppmana Dig till att ta den stund det tar och fylla i bifogade enkät. Det kan vara ett utmärkt tillfälle för eftertanke och kanske till att se möjligheterna i just Ditt lantbruksföretag!

Med vänlig hälsning

Bo Danielsson  
Ordförande i SBU:s styrelse (representant för SBC)

---

Sockernäringsens BetodlingsUtveckling AB	Tel: 040-53 72 00	E-mail:
Swedish Beet Research	Int.: +46 40 53 72 00	gun-britt.sobieski.larsson@danisco.com
Borgeby slottsväg 11	Fax: 046-71 36 62	Org.nr: 556600-5350
SE-237 91 Bjärred	Int.: +46 46 71 36 62	Säte: Lomma

## Bilaga 4 – Exempel på åtgärder

### Exempel på åtgärder till fråga 6c

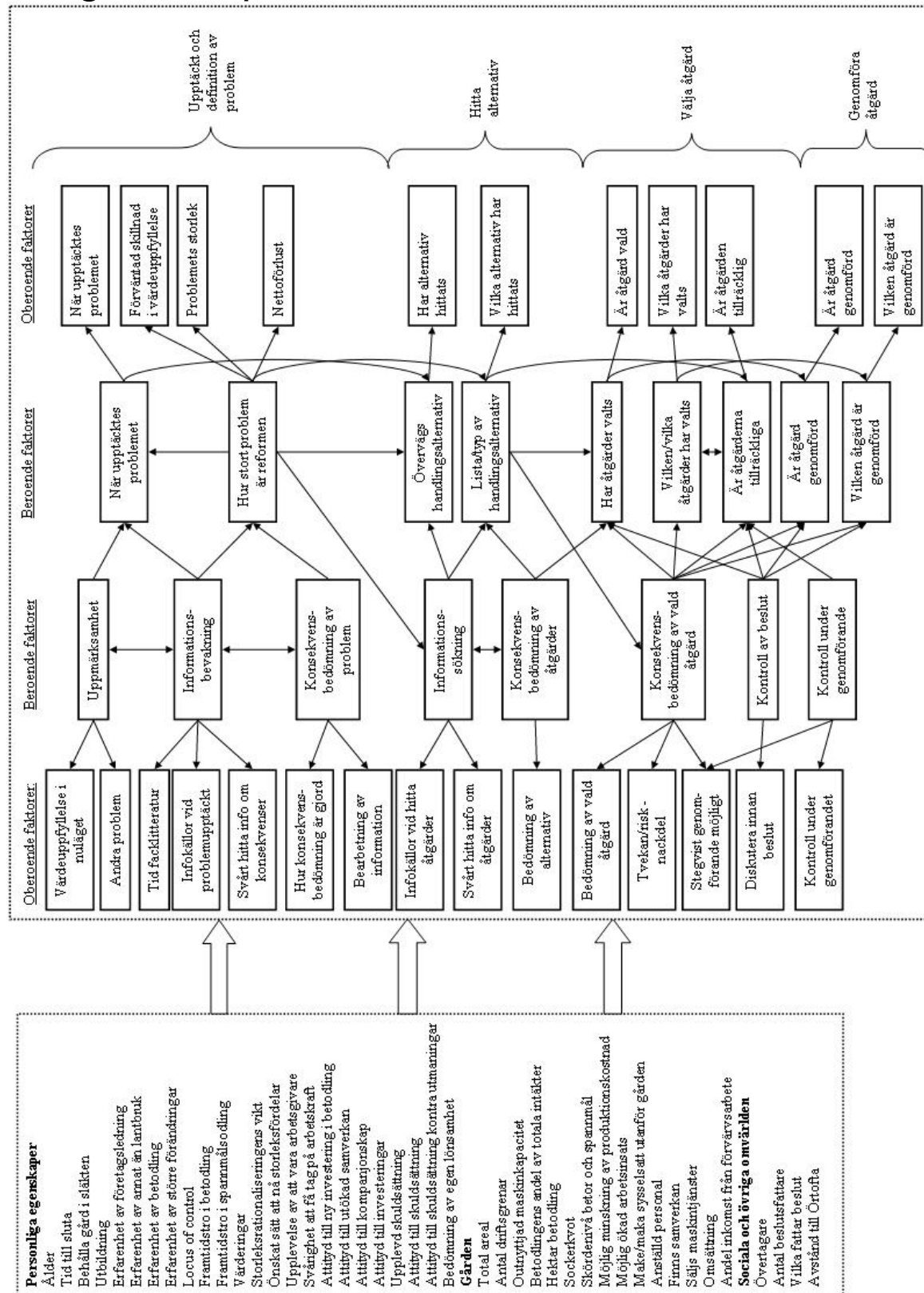
- ✓ Uppvärmning av andra byggnader än gårdens egna
- ✓ Nytt uppvärmningssystem för gårdens byggnader
- ✓ Förädla produkter småskaligt
- ✓ Köpa mer mark för kapitalplacering
- ✓ Köpa mer mark för lönsamhet
- ✓ Arrendera mera mark
- ✓ Täckdika
- ✓ Samarbeta mera
- ✓ Satsa på ny driftsgren utanför lantbruket
- ✓ Utöka befintlig driftsgren utanför lantbruket
- ✓ Sänka arrendekostnader (verklig arrendekostnad)
- ✓ Återinvestera mindre än avskrivningar i maskiner
- ✓ Inte investera mer än de mest nödvändiga
- ✓ Ny driftsgren inom lantbruket
- ✓ Bevattning
- ✓ Avveckla befintlig produktionsgren inom lantbruket
- ✓ Spannmålstork och lagring
- ✓ Stycka av tomter
- ✓ Köpa in fler tjänster istället för att återinvestera
- ✓ Minska på antalet anställda timmar
- ✓ Köpa skog
- ✓ Hyra ut fastigheter
- ✓ Minska på anställd personal
- ✓ Utökning av körslor
- ✓ Utöka/effektivisera tork och lagring
- ✓ Förhandla om räntor
- ✓ Hyra ut mark till annan odling
- ✓ Jaga kostnader
- ✓ Öka avkastningen
- ✓ Nytt jordbearbetningssystem
- ✓ Utöka andel sockerbetor
- ✓ Minska inledda timmar
- ✓ Radmylla till sockerbetor
- ✓ Investera i nya maskiner
- ✓ Minska på insatserna i betodlingen
- ✓ Sälja mark
- ✓ Arrendera ut hela gården
- ✓ Sälja hela gården

## Bilaga 5 – Klassificering av åtgärder

Åtgärd	Grupp	Avstånd	Omfattn.	Risk	Stegvis	Revers.	Unikt
<b>1 - Kostnadseffektivisera</b>							
Rationalisering	1	0	1	1	1	1	0
Sänka arrendekostnader	1	0	1	1	1	1	0
Förhandla om räntor	1	0	1	1	1	1	0
<b>2 - Minska investeringar</b>							
Investeringsstopp	2	-1	1	1	1	1	0
Ej investera mer än nödvändigt	2	0	1	1	1	1	0
<b>3 - Minska insatser</b>							
Reducerad jordbearbetning	3	-1	1	1	1	1	0
Minska insatserna i betodlingen	3	-1	1	1	1	1	0
<b>4 - Öka insatser</b>							
Öka avkastning	4	1	1	1	1	1	0
Utnyttja skogen bättre	4	1	1	1	1	1	0
<b>5 - Utöka betodlingen</b>							
Öka sockerbetsarealen	5	2	2	3	1	0	1
Köpa mer kvot	5	2	2	3	1	0	1
<b>6 - Minska betodlingen</b>							
Avveckla betodlingen	6	-2	2	1	1	1	1
Sälja sockerkvot	6	-2	2	1	1	1	1
<b>7 - Öka annan gröda</b>							
Utväxa andra grödor	7	2	2	2	1	1	1
Nya grödor	7	3	3	3	1	1	1
<b>8 - Produktionstekniska åtgärder</b>							
Täckdika	8	1	2	2	0	0	1
Nytt jordbearbetningssystem	8	2	3	3	0	1	1
<b>9 - Samarbeta mer</b>							
Samarbeta mera	9	0	2	2	1	1	1
Gemensamma inköp	9	0	2	2	1	1	1
Bilda driftsbolag	9	0	2	2	1	1	1
<b>10 - Minska inledda timmar</b>							
Minska inledda timmar	10	-2	2	1	1	1	1
Minska antalet anställda	10	-2	2	1	1	1	1
<b>11 - Öka inledda timmar</b>							
Leja alla körslor	11	-2	2	1	1	1	1
Hyra in mer	11	-2	2	1	1	1	1
<b>12 - Arbeta utanför företaget</b>							
Arbeta mer utanför företaget	12	-2	3	2	1	1	1
Utväxa verksamhet i annat företag	12	-2	3	2	1	1	1
<b>13 - Mindre nysatsning/utökning</b>							
Nya maskiner	13	2	3	3	0	1	1
Utväxa befintlig driftgren	13	2	3	2	1	1	1
Utväxa djurproduktion	13	3	3	3	1	0	1
Hyra ut fastigheter	13	3	3	2	1	1	1

Utveckla turismen	13	3	3	3	1	1	1
<b>14 - Utökning av körslor</b>							
Entreprenad utanför lantbruket	14	-2	2	3	1	1	1
Legokörning	14	3	2	2	1	1	1
Utöka körslor	14	3	2	2	1	1	1
<b>15 - Spannmålstork och lagring</b>							
Spannmålstork och lagring	15	3	3	2	1	0	1
<b>16 - Utökad areal</b>							
Arrendera mer mark	16	2	4	2	1	1	1
Köpa skog	16	2	4	2	1	1	1
Köpa mer mark	16	2	4	3	1	1	1
<b>17 - Uppvärmning/ energisatsning</b>							
Nytt uppvärmningssystem för gården	17	3	4	3	0	0	1
Uppvärmning av andra byggnader	17	3	4	3	0	0	1
<b>18 - Avveckla driftsgren</b>							
Avveckla befintlig produktionsgren	18	-2	4	1	0	0	1
Avveckla maskiner	18	-2	4	1	1	1	1
<b>19 - Stor nysatsning/ utökning</b>							
Ny driftsgren utanför lantbruket	19	3	5	3	0	0	1
Renovera bostäder	19	3	5	3	1	1	1
Startat entreprenad	19	3	5	3	1	1	1
Förädla produkter småskaligt	19	3	5	3	1	1	1
Starta ny verksamhetsgren	19	3	5	3	1	1	1
Investera i annat än lantbruk	19	3	5	3	0	0	1
Ny produktionsgren	19	3	5	2	1	1	1
Vindkraftverk	19	3	5	3	0	0	1
<b>20 - Sälja mark/ annan egendom</b>							
Avveckla hus som ej används	20	-2	5	1	0	0	1
Stycka av tomter	20	-2	5	1	0	0	1
<b>21 - Sluta som lantbrukare</b>							
Sälja hela gården	21	-3	5	1	0	0	1
Arrendera ut hela gården	21	-3	5	1	0	0	1
Arrenderar ut marken	21	-3	5	1	0	0	1

# Bilaga 6 – Operationaliserad modell







Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2007.

---

*Distribution:*

Sveriges Lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 Uppsala  
Tel 018-67 2165

Swedish University of Agricultural Sciences  
Department of Economics  
P.O. Box 7013  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Fax + 46 18 673502